



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ**

“MERQUIAUTO S.A.”

SUCURSAL RIOBAMBA PERIODO 2013.

AUTOR:

VICENTE FERNANDO ESPINOZA AMAGUAYA

RIOBAMBA- ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing.MBA. Simón Rodrigo Moreno Álvarez
DIRECTOR DE LA TESIS

Ing. MDE. Homero Eudoro Suárez Navarrete
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias, son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

Vicente Fernando Espinoza Amaguaya

DEDICATORIA

El trabajo que he realizado va dedicado a Dios, ya que por su infinita bondad ha permitido que todo el esfuerzo culmine con éxito en mi carrera. A mi Madre la base de mi realización personal, fuente inspiradora que me dirigió en cada momento e hizo que mi camino se ilumine con su bondad, su bendición y su amor, la fortaleza irrompible de mi familia, cuyo ejemplo de vida y su consejo oportuno, no me han hecho decaer en momentos de dudas. A mis hermanos, que siempre han estado pendientes de mis pequeños y grandes triunfos.

Vicente Fernando Espinoza Amaguaya

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; a la Facultad de Administración de Empresas y en especial a la Escuela de Ingeniería de Empresas; a los docentes quienes me guiaron durante la carrera estudiantil en su afán de convertirme en una persona útil para la sociedad, llena de mística, ética y responsabilidad profesional, además mi agradecimiento especial a los Miembros del Tribunal así como al Ing. MBA. Rodrigo Moreno Álvarez, quien impartió su conocimiento en la elaboración del presente estudio.

Vicente Fernando Espinoza Amaguaya

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Certificación Del Tribunal	II
Certificación De Autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice De Contenidos	VI
Índice De Graficos	XII
Índice De Cuadros.....	XIII
Índice De Figuras	XIV
Introducción	XVII
CAPÍTULO I.....	15
1. Generalidades	15
1.1. Antecedentes	15
1.2. Reseña Histórica.....	15
1.3. Descripción General De La Empresa.....	16
1.4. Nombre De La Empresa.....	16
1.5. Tipo De Empresa.....	16
1.6. Ubicación Geográfica.....	17
1.7. Misión.	17
1.7.1 Conceptos De Misión:.....	18
1.8. Visión	18
1.8.1 Concepto De Visión	18
1.9. Estructura Organizacional.....	19
1.9.1 Conceptos De Estructura Organizacional	19
CAPÍTULO II	20
2. La Planificación Estratégica.....	20
2.1. Aspectos Generales De La Planificación	20
2.2. Conceptos De Planeación.....	21
2.3. Importancia De La Planeación	22
2.4. Principios De Planeación	24
2.5. Tipos De Planeación	24

2.5.1 Planificación Normativa O Tradicional	25
2.5.2 Planificación Situacional.....	25
2.5.2.1 Momento Explicativo.....	27
2.5.2.2 Momento Normativo	27
2.5.2.3 Momento Estratégico	27
2.5.2.4 Momento Operacional.....	27
2.5.3 Planificación Táctica Operacional	28
2.5.4 Planificación Estratégica	29
2.6. Características De La Planeación Estratégica	30
2.7. Una Buena Estrategia Debe:	31
2.8. Ventajas De La Planeación Estratégica	32
2.9. Lo Que No Es La Planificación Estratégica.....	32
2.10. Etapas Del Proceso De Planeación Estratégica.....	33
2.11. Campos De Aplicación Del Plan Estratégico.....	34
2.12. Estrategias	34
2.13. Analisis Foda.....	34
2.14. El Medio Ambiente Interno	35
2.14. Analisis Externo	36
CAPÍTULO III.....	38
3. Diagnostico De La Empresa.....	38
3.1. Analisis Externo	38
3.1.1. Macroentorno	38
3.1.1.1. Económicas	39
3.1.1.1.1. Inflación	39
3.1.1.1.2. La Canasta Familiar Básica.....	40
3.1.1.1.3. Pib	42
3.1.1.1.4. Desempleo.....	43
3.1.1.1.5. Subempleo.....	44
3.1.1.1.6. Tasa De Interes.....	45
3.1.1.1.7. Balanza Comercial	45
3.1.1.2. Políticas	46
3.1.1.2.1 El Sistema Politico Y Sus Funciones	47
3.1.1.2.1.01 Objetivo Del Sistema Politico.....	47

3.1.1.2.1.02 Funcionamiento Del Sistema Político.....	48
3.1.1.2.1.03 Ideologías Políticas Básicas	48
3.1.1.2.1.04 Espectro Político	49
3.1.1.2.1.05 Democracia	50
3.1.1.2.1.05.1 Características De Los Sistemas Políticos Democráticos	51
3.1.1.2.1.06 Impacto Del Sistema Político En Las Decisiones Administrativas	51
3.1.1.2.1.07 Legitimidad Y Tipo De Gobierno	52
3.1.1.3. Demográficas	53
3.1.1.3.01 Población.....	53
3.1.1.3.02 Distribución Por Edad	56
3.1.1.3.03 Índices De Población.....	56
3.1.1.3.04 Distribución Por Sexo	57
3.1.1.3.05 Tasa De Mortalidad Infantil	57
3.1.3.06 Expectativa De Vida Al Nacer	58
3.1.1.4. Tecnológicas	58
3.1.1.5. Ambientales.....	59
3.1.2. Microentorno.....	61
3.1.2.1. Nivel De Rivalidad Entre Los Competidores Actuales.....	61
3.1.2.2. Amenaza De Nuevos Competidores	64
3.1.2.3. Amenaza De Productos Sustitutos	66
3.1.2.4. Poder De Negociación De Los Proveedores	67
3.1.2.5. Poder Negociador De Los Clientes	68
3.2 Análisis Interno	70
3.2.1 Recursos Humanos.....	71
3.2.2 Financieros	71
3.2.3 Administrativos Y Venta De Vehículos.....	72
3.2.4 Post Venta	73
3.2.5 Investigación Y Desarrollo	74
3.3 Propuesta “Plan Estratégico Para La Empresa Merquauto S.A.....	75
3.3.1 Antecedentes De La Propuesta.....	75
3.4 Objetivos De La Propuesta.....	76
3.5 Políticas	76
3.6 Misión	77

3.7 Vision	79
3.8 Valores	81
3.9 Valores Institucionales	83
3.9.1 Matriz Axiológica	83
3.10 Declaracion De Valores	84
3.11 Principios Institucionales	84
3.13. Estructura Organizativa.....	86
3.13.1 Símbolos Y Referencias Convencionales En Un Organigrama.....	87
3.13.2 Tipos De Organigrama.....	90
3.14. Manual De Funciones	93
3.15. Formulación Estratégica.....	109
Foda.....	109
3.16 Selección De Estratégias	110
3.16.1 Identificacion De Factores Claves Externos Macroentorno.....	110
3.16.2 Identificacion De Factores Claves Externos Microentorno	113
3.16.3 Matriz Ocurrencia – Impacto	116
Matriz De Ocurrencia Impacto.....	116
3.16.4 Perfil Estratégico De Los Factores Externos	117
3.16.5 Capacidad De Respuesta A Factores Estratégicos Externos.....	118
3.16.6 Identificación De Los Factores Claves Internos	119
3.16.7 Matriz Ocurencia – Impacto.....	125
Matriz De Ocurrencia Impacto.....	125
3.16.8 Perfil Estratégico De Los Factores Externos	126
3.16.9 Capacidad De Respuesta A Factores Estratégicos Internos.....	127
3.17 Posición Estratégica Competitiva de Merquiauto S.A.....	128
3.18 Foda.....	128
3.18.1 Factores Internos	128
3.18.1.1 Fortalezas	128
3.18.1.2 Debilidades.....	129
3.18.2 Factores Externos	129
3.18.2.1 Oportunidades	129
3.18.2.2 Amenazas	130
3.18.3 Análisis Foda.....	130

3.18.4 Relaciones Foda	131
3.18. 9 Matriz Estratégica Foda	131
3.18. 9.1 Factores Estratégicos.....	133
3.18. 10 Generación De Alternativas Estraégicas	134
Alternativas Estratégicas	134
3.18.1 Posicion Estratégica Competitiva de “Merquiauto S.A.”	135
3.18.12 Objetivos Y Estratégias.....	135
3.19 Matriz Estrategica	137
3.20 Plan General.....	140
CAPÍTULO V	144
4. Conclusiones Y Recomendaciones	144
4.1. Conclusiones.	144
4.2. Recomendaciones.....	145
Resumen.....	147
Summary	148
Bibilografia	149
Webgrafia.....	151
Glosario	152
Anexos	157

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TÍTULO	Pág.
01	VENTAS MENSUALES MERCADO LOCAL	63
02	TIPOS DE ORGANIGRAMA, LÍNEAS LLENAS	88
03	TIPOS DE ORGANIGRAMA, LÍNEAS VERTICALES	88
04	TIPOS DE ORGANIGRAMA, LÍNEAS DE MANDO	89
05	TIPOS DE ORGANIGRAMA, SUBORDINADOS	89
06	TIPOS DE ORGANIGRAMA, LÍNEAS DISCONTINUAS	90
07	TIPOS DE ORGANIGRAMA, FIGURA GEOMÉTRICA	90
08	TIPOS DE ORGANIGRAMA, VERTICAL	91
09	TIPOS DE ORGANIGRAMA, HORIZONTAL	92

10	TIPOS DE ORGANIGRAMA, CIRCULAR	93
11	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA	93
	QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ.	

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	Pág.
01	DESCRIPCIÓN EMPRESARIAL	16
02	INFLACIÓN EN EL ECUADOR	40
03	CANASTA FAMILIAR BÁSICA EN EL ECUADOR	41
04	EL PIB EN EL ECUADOR	42
05	EL DESEMPLEO EN EL ECUADOR	43
06	EL SUBEMPLEO EN EL ECUADOR	44
07	TASA DE INTERÉS EN EL ECUADOR	45
08	BALANZA COMERCIAL EN EL ECUADOR	46
09	POBLACIÓN EN EL ECUADOR	53
10	DISTRIBUCIÓN POR EDAD	56
11	DATOS DE POBLACIÓN	56
12	DISTRIBUCIÓN POR SEXO	57
13	TASA DE MORTALIDAD INFANTIL	57
14	EXPECTATIVA DE VIDA AL NACER	58
15	VENTAS MENSUALES COMPETENCIA	62
16	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	63
17	MATRIZ AXIOLÓGICA	83
18	FODA	109
19	FACTORES CLAVES EXTERNOS MACROENTORNO	110
20	FACTORES CLAVES EXTERNOS MICROENTORNO	113
21	MATRIZ OCURRENCIA – IMPACTO	116
22	PERFIL ESTRATÉGICO DE LOS FACTORES EXTERNOS	117
23	RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	118
24	IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES INTERNOS	119
25	MATRIZ OCURENCIA – IMPACTO	125

26	PERFIL ESTRATÉGICO DE LOS FACTORES EXTERNOS	126
27	RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS	127
28	RELACIONES FODA	131
29	MATRIZ ESTRATÉGICA FODA	131
30	FACTORES ESTRATÉGICOS	133
31	GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	134
32	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	135
33	MATRIZ ESTRATEGICA	137
34	PLAN GENERAL	140

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	Pág.
01	PARADIGMA DE LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA	28
02	SINÓNIMOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	31
03	PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	33
04	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA TRADICIONAL	87
05	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MODERNA	87

INTRODUCCIÓN

En una época de globalización y de alta competitividad de productos y servicios, como lo es en el cambiante mundo de los negocios, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia conocer el mercado y así asegurar el éxito de las empresas al hacer uso de técnicas y herramientas, como la planificación que servirá para concebir una evaluación real y determinar concretamente las acciones a seguir y representar de manera integrada el futuro de la empresa.

Es muy frecuente que los empresarios no tengan claro que es lo que venden o lo que ofrecen, muchas veces parece irrelevante preguntarse que vendemos y donde lo hacemos. Evidentemente, todos los vendedores conocen los productos que ofrecen a los consumidores; Pero no necesariamente conocen que buscan los consumidores en nuestros productos o servicios.

La frase clave es conocer el mercado y señalar con exactitud y cuidado la misión con la que se va administrar, la misión es esencial, ya que la misma representara las funciones activas que se ejecutara en la empresa con respecto al servicio al cliente.

Las estrategias de la empresa implica la cantidad de planes que debe realizar en cada una de sus departamentos, ya sea en sus niveles superiores o niveles inferiores.

Es imprescindible que la empresa deba señalar con exactitud y cuidado la misión con la que se va administrar, la misma es esencial, ya que representara las funciones activas que se ejecutara en la empresa Quito Mercantil Automotriz S.A Sucursal Riobamba con respecto al servicio integral al cliente. Las estrategias de la empresa implica la cantidad de planes que debe realizar en cada uno de sus departamentos, ya sea en sus niveles superiores o niveles inferiores.

En la Empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A Sucursal Riobamba. Es necesaria la implementación de un plan estratégico para saber cuáles son los requerimientos de sus clientes externos e internos para su completa satisfacción, ya

que los clientes cada vez son más exigentes y tienen expectativas más altas de satisfacción.

La planeación entonces constituye una herramienta de apoyo para que los directivos de las organizaciones cumplan con lo anhelado y puedan anticiparse a los cambios, que son muy importantes para lograr la calidad y la eficacia, exigidas por los clientes.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES.

La empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A. es una sociedad anónima, constituida por socios que mantienen relaciones familiares entre si, por lo que se puede constituir como una empresa de carácter capitalista, dedicada a la venta y post venta de vehículos de marca Hyundai en la ciudad de Riobamba y a nivel centro sur del país.

Mantiene sucursales en las ciudades de: Riobamba, Ibarra, Latacunga, Quito, Quevedo, Puyo, Guayaquil y Tena. La empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A. es considerada altamente competitiva dentro de la provincia ya que posee vehículos de marca Hyundai de muy alto reconocimiento, posee además una gran variedad en automóviles, camionetas, transporte pesado, maquinaria y transporte de servicio público como de pasajeros, dentro de su centro integral de servicios posee gran variedad y brinda opciones en latonería, pintura, accesorios, alarmas y block de control central como seguridad de rastreo satelital mediante el servicio Sherloc.

La atención, innovación de sus talleres, variedad de productos modelos y diseños, marcan la diferencia ante sus competidores haciendo acreedora a la confianza y punto de referencia de grandes empresas, negocios y personas tanto de la provincia como del Centro del país.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA.

La empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A, nació gracias a la visión emprendedora de la familia El Juri, quienes concibieron una alta expectativa en la ciudad de Riobamba, esta idea emprendedora nació en Junio del año 1996, inicialmente para satisfacer las necesidades del mercado Riobambeño y Chimboracense con altas proyecciones de crecimiento del mercado como lo hemos visto a través del tiempo. En el año de 1996, llegan a la provincia de Chimborazo varios miembros de la Familia El Juri, y genera en ellos la idea emprendedora de proveer a la provincia de un concesionario de

vehículos que satisfagan las necesidades del centro del país, escogen a Riobamba como el inicio y la base de una gran empresa automotriz que luego la llamarían como Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A. La misma decide iniciar su actividad económica los primeros días del mes de Junio y desde esa fecha ha sido la precursora de altos emprendimientos del mismo grupo familiar, dentro de nuestro país.

1.3. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.

CUADRO No. 01.

Descripción Empresarial.

NOMBRE	Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.”
SECTOR	Comercial
DIVISIÓN	Sociedad Anónima
TIPO DE EMPRESA	Privada
POR SU TAMAÑO	Mediana
POR SU FINALIDAD	Lucrativa comercial

Fuente: Trabajo de campo 2013

Elaboración: El Autor

1.4. NOMBRE DE LA EMPRESA.

El nombre de la empresa fue elección de la Junta directiva de socios, la misma que se determinó en la primera junta ordinaria, donde a más del nombre de la empresa se diseñaron sus lineamientos principales así la empresa se llama:

QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ “MERQUIAUTO S.A.”

1.5. TIPO DE EMPRESA.

La Empresa es una sociedad anónima de tipo capitalista de carácter mercantil, constituida por socios cuyo capital está dividido en acciones las mismas que responden a deudas

contraídas contra terceros, es decir responden solo hasta el límite de sus aportaciones. El número de socios es de 10, todos con relaciones familiares, por lo que podríamos categorizar a la Empresa como una Sociedad Familiar.

Se encuentra constituida mediante escritura pública e inscrita en el Registro Mercantil, por lo que posee personalidad jurídica.

1.6. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

La empresa se encuentra ubicada en:

Provincia:	Chimborazo
Ciudad:	Riobamba
Parroquia:	Velasco
Sector:	Urbano
Dirección:	Av. Lizarzaburu y Saint Amant Mountrond
Teléfono:	032601468
Página web:	www.merquiauto.com.ec

1.7. MISIÓN.

La empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A. sucursal Riobamba no cuenta con una misión establecida por lo que no es posible citarla en el presente documento.

La misión de una empresa es un importante elemento del plan estratégico porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa. Por tanto, resulta imprescindible que la empresa cuente con una misión para su desarrollo y normal crecimiento empresarial.

1.7.1 CONCEPTOS DE MISIÓN:

"La misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?".¹

"Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible".²

"Enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización".³

1.8. VISIÓN.

La empresa "Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A. sucursal Riobamba", no cuenta con una visión establecida por lo que no es posible citarla en el presente documento, para mí la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

1.8.1 CONCEPTO DE VISIÓN

"La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad"⁴

"En la visión se visualiza el camino y objetivo al cual se quiere llegar es realizar a futuro diferentes actividades de un proceso en forma eficaz y competitiva teniendo de guía las

¹ O. C. FERREL Y GEOFFREY HIRT, Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, 1ERA EDIC, pag. 12

² THOMPSON ARTHUR Y STRICKLAND A. J. III, Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

³ STANTON, ETZEL Y WALKER, Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, Pag. 24

⁴ O. C. FERREL Y GEOFFREY HIRT, Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, 1ERA EDIC, pag. 13

políticas y sistemas establecidos para una mejora continua dando prioridad en salud seguridad y medio ambiente.”⁵

1.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A. sucursal Riobamba no cuenta con una estructura organizacional establecida por lo que no es posible citarla en el presente documento.

La estructura organizacional para mi es una representación esquemática gráfica de la estructura formal de la empresa, que indica la misma en forma jerárquica y funcional.

1.9.1 CONCEPTOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

“Una estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.” ⁶

“Es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.”⁷

“Es la forma en que se organizan las actividades de una empresa, específica la división, agrupación y coordinación de sus actividades, relaciones entre los gerentes y los empleados, y de cada uno entre sí”⁸

⁵ THOMPSON ARTHUR Y STRICKLAND A. J. III, Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 5

⁶ STRATEGOR, Administración básica General 1988 Octava Edición Pág. 24.

⁷ Sosa Sállico, Mariano, "Sistema Organizacional.1era edición 2006 pág.45.

⁸ SOSA SÁLICO, MARIANO , Estructura Organizacional,2007 pág. 35.

CAPÍTULO II

2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

2.1. ASPECTOS GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN.

Todas las organizaciones compiten por obtener recursos, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio, actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto que generan los veloces cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medio ambiente, lo que exige que los administradores de las organizaciones, por un lado, comprendan las dinámicas y las tendencias de sus respectivos sectores de actividades y por otro, formulen estrategias creativas que motiven a las personas y aseguren un desempeño superior a fin de garantizar la sustentabilidad de la organización en un mundo de negocios.

Si el entorno se modifica para funcionar, entonces es preciso que la organización, por lo menos, este atenta a los cambios que se registran a su alrededor para mantenerse actualizada y lista para competir por lo que deberá tomar iniciativas, ser proactiva y anticiparse a los desafíos que surgen a cada instante, y ser la que propicie el cambio, en lugar de adaptarse a él por reacción.

La mayor parte de las organizaciones realizan cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada estratégica, y su proceso formal se ha utilizado durante más de 30 años. El proceso de planeación estratégica guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible.

A menudo el proceso de planear no es muy creativo y es de naturaleza táctica en vez de estratégica, el plan estratégico rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización, para que tengan éxito, se debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y se debe suministrar el patrón frente a cual se puedan evaluar tales decisiones. “La estrategia es un arte, una ciencia, es reflexión y acción, es el curso que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente

le generará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. En una palabra es pensar antes de actuar.”⁹

Los ejecutivos estudian de manera anticipada sus objetivos y acciones y sustentan sus actos no en presentimientos sino con algún método, plan o lógica.

Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

2.2. CONCEPTOS DE PLANEACIÓN.

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo en cualquier actividad económica o emprendimiento empresarial, la eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación.

Es importante reconocer los conceptos de planeación para poder vincularnos con la herramienta administrativa que vamos a implementar en este estudio. Aquí algunas conceptualizaciones de varios autores.

- “La planeación se anticipa a la toma de decisiones, es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción.”¹⁰
- “Es el primer paso de proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.”¹¹
- “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.”¹²

⁹ A. DIAZ Y E. CUÉLLAR (2007).Administración Inteligente. Madrid. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).

¹⁰ ACKOFF RUSSELL, (2002),El paradigma de Ackoff

¹¹ MIKLOS, TELLO. (2003) Planeación prospectiva

¹² TERRY GEORGE R, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/

- “La planeación consiste en fijar un curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo y números necesarios para su realización.”¹³
- “Es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.”¹⁴
- “Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.”¹⁵
- "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".¹⁶

Para mí la Planeación es el proceso lógico mediante el cual, los directivos, la alta administración o los miembros de la organización preveen su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para poder lograrlo y conseguir una organización sólida y eficientemente posicionada en el mercado.

2.3. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.

La planificación es muy importante en toda actividad, sea económica, administrativa, de emprendimiento y hasta personal aquí algunas razones del por qué?

- La planeación exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada.

¹³ PONCE REYES AGUSTIN, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/

¹⁴ MURDICK Y JOEL ROSS, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/

¹⁵ BURT K SCANLAN http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/

¹⁶ SALLENAVE, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/

- Suministra a la organización las prioridades y parámetros para la toma de decisiones administrativas cotidianas.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión de porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.
- La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presentan, con las mayores garantías de éxito.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

- Proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores ¹⁷

2.4. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN.

La planeación tiene varios principios los mismos son:

- Factibilidad → debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas
- Objetividad y Cuantificación → basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos
- Flexibilidad → establecer margen de holgura que permita afrontar situaciones imprevistas
- Unidad → todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los objetivos
- Del cambio de estrategias → cuando un plan se extiende será necesario rehacerlo completamente.

2.5. TIPOS DE PLANEACIÓN.

La planificación se ha desarrollado a través del tiempo y las necesidades organizaciones expongo aquí los tipos de planificación:

- Planificación Normativa o tradicional
- Planificación Situacional
- Planificación Táctica Operacional
- Planificación Estratégica

¹⁷ IDALBERTO CHIAVENATO, Introducción a la Teoría General de la Administración

2.5.1 Planificación Normativa o tradicional.

Es un modelo de planificación que se rige por una serie de normas o parámetros previamente establecidos por el estado.

La planificación tradicional o normativa presenta las siguientes características:

- Tiene una permanente capacidad para auto criticarse y evolucionar.
- Ha hecho el acopio de numerosas técnicas de análisis y predicción.
- Ha desarrollado un complejo sistema institucional y legal propio.
- Posee planes voluminosos, costosos y dilatados en su elaboración.
- Posee planes con énfasis en investigación diagnóstica a largo plazo.
- Cuenta con experiencia en los campos de aplicación.
- Su gran fortaleza es su familiaridad con los problemas propios del desarrollo económico- social visto desde el ángulo gubernamental.
- El planificador es “omnisciente”
- Utiliza conceptos de políticas, proyectos, acciones y recomendaciones como proposiciones vagas de contenido de ejecución.

2.5.2 Planificación Situacional.

En este sentido la planificación es el proceso mediante el cual una organización se anticipa y decide sobre su direccionamiento hacia el futuro, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes; y con la participación de todos los actores tanto internos como externos que tienen intereses comunes sobre el destino de la

organización. Es también “calcular, presidir y preceder las acciones para llevar una situación inicial a otras, hasta llegar a la situación que el actor pretende alcanzar”.¹⁸

Parte del diseño del futuro deseado para la institución. A partir de ese futuro, confrontando con la realidad y los medios e instrumentos. Se arriba a los futuros factibles. La selección del mejor futuro factible permite tomar hoy las decisiones que irán a transformar la realidad y a conseguir parte de ese futuro deseado.¹⁹

Este tipo de planificación posee las siguientes características:

- Es una herramienta para el cambio social.
- Tecnológicamente, aborda la anticipación simulada por la práctica.
- Asume supuestos más realistas, ya que quién planifica está dentro de la realidad y coexiste con otros actores que también planifican.
- No tiene un diagnóstico único, ni una verdad objetiva, sino una explicación situacional.
- Se articula lo político con lo económico pues su horizonte es político y el futuro es incierto.
- Es un proceso que no se agota en el tiempo, siempre está en acción.
- Entre la relación del “debe ser” y el “puede ser” tiene expresión “lo viable” que presenta aspectos económicos, institucionales, culturales y políticos.

La planificación situacional posee cuatro momentos básicos los mismos son:

¹⁸ CASTELLANO, Administración Básica, 1998

¹⁹ MILKOS, Tomas. Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. México.

2.5.2.1 Momento Explicativo.- comprende el análisis del desempeño de una organización a partir de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas frente al cumplimiento de su misión y tareas claves tanto en el presente como respecto al futuro. Se basa en flujogramas de causa- efecto para cada problema considerado.

2.5.2.2 Momento Normativo.- se establece el “debe ser”, se realiza la declaración amplia y suficiente sobre donde quiere estar una organización dentro de tres o cinco años. Se constituye en el factor de motivación y compromiso para todos sus miembros, determina los objetivos. Luego de la explicación situacional se diseñan los proyectos con visión de futuro, las operaciones y acciones que enfrentan los problemas en forma consistente con la situación objetivo perseguido.

2.5.2.3 Momento Estratégico.- se definen los factores de éxito con respecto a ciertas condiciones de riesgo que pueda afectar a la organización. Son factores externos sobre los cuales se asume que no se puede ejercer o tener control.

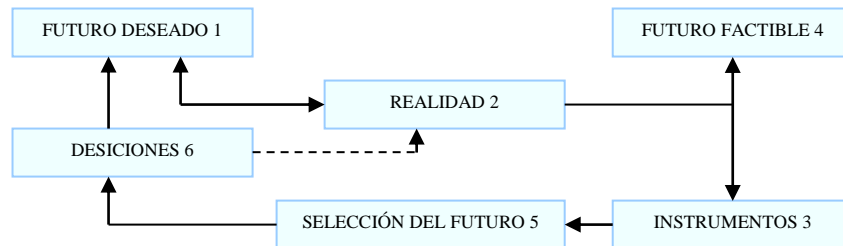
Pueden describir condiciones naturales o factores de orden económico, político, social, laboral que en su momento puede afectar el desempeño del plan. Permiten establecer las condiciones que debe existir para que las intervenciones estratégicas sean exitosas, se analizan las distintas formas en las cuales sea posible sortear los obstáculos y restricciones que dificultan la ejecución de los proyectos, de las acciones y de las estrategias para cada actor y operaciones.

Se ubican las trayectorias y se selecciona el curso de acción sobre el cambio situacional esperado.

2.5.2.4 Momento Operacional.- se pone en funcionamiento la “voluntad de hacer”, lo cual tradicionalmente ocurre a través de la práctica diaria, comprende también la verificación periódica del comportamiento de las oportunidades y amenazas para determinar el grado de vulnerabilidad de la organización frente a las mismas.

FIGURA No. 01.

Paradigma de la Planeación Prospectiva



Fuente: MILKOS Tomás, TELLO Ma. Elena, 1995. Planeación Prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro. México

Elaboración: El Autor

2.5.3 Planificación Táctica Operacional.

La operación táctica operacional se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Entre sus características están:

- Es conducida por los ejecutivos de nivel medio.
- Se establece dentro de los lineamientos de la planificación estratégica y la planificación táctica.
- Se maneja información interna y externa.
- Trata con actividades normales y programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Cubre períodos cortos.
- Está orientada hacia la administración de recursos.

- Sus parámetros principales son la efectividad y a eficiencia.

2.5.4 Planificación Estratégica.

A este tipo de planificación se la define así: “Es un proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro.

El propósito es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado sino como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio.²⁰ ”

La Planificación Estratégica concibe a la organización como un sistema abierto, dinámico, atento a los cambios del entorno, orientado a la calidad antes que a la cantidad, privilegiando el pensamiento intuitivo y la información cualitativa que produce documentación contingente que es modificada periódicamente.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Exige cuatro fases bien definidas:

- Formulación de misión, objetivos organizacionales y valores.
- Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.
- Análisis del entorno.
- Formulación de estrategias.

²⁰ ARGUIN Gerard, “La Planeación Estratégica en a Universidad” Québec 1988.p 27. México

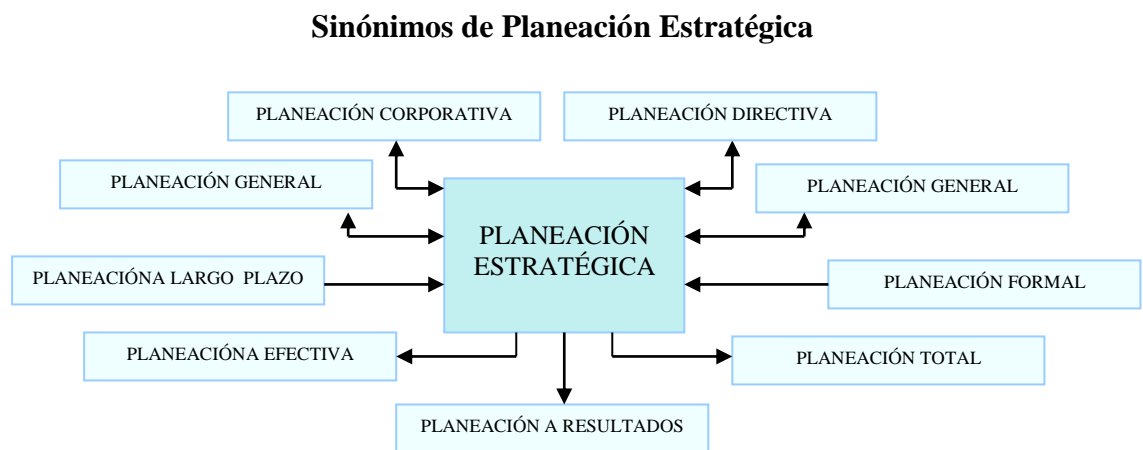
2.6. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación estratégica tiene las siguientes características:

- Permite establecer claramente la misión y valores organizacionales. Como principio rector.
- Tiene su origen en el ámbito empresarial y surge como fuente de consolidación de la llamada Planificación Tradicional.
- Para definir los elementos estratégicos, se parte del proceso de investigación sistemática interna y externa.
- Es un sistema que tiene la capacidad de auto reproducción y organización.
- Es un proceso cíclico permanente, participativo e interactivo.
- Se centra en el logro de metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos.
- Reconoce la incertidumbre y que la realidad es un sistema complejo.
- Rechaza la posición reactiva para adoptar una posición pre activa, aún con los riesgos que ello supone.
- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.

- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

FIGURA No. 02.



Fuente: MILKOS Tomás, TELLO Ma. Elena, 1995. Planeación Prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro. México

Elaboración: El Autor.

2.7. UNA BUENA ESTRATEGIA DEBE:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada.
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.

- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

2.8. VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Existen varias ventajas de la planeación estratégica entre ellas tenemos:

- Plantea en el presente las posibilidades del futuro.
- Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva.
- Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficientes antelación.
- Establece los objetivos y las metas institucionales. Proyectándolos en el tiempo.
- Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización.

2.9. LO QUE NO ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Al definir la planeación estratégica y las razones por las que se debe realizarlo, es necesario definir que no es planeación estratégica.

No es planeación:

- No consiste en pronosticar.
- No es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios.
- No solo tiene que ver con decisiones futuras, por el contrario está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectaran a la organización y a su futuro.

- No elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir.
- No trata de tomar decisiones futuras.
- No pronostica las ventas de un producto.
- No representa una programación de futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirva de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.
- No representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores.
- No es nada más que un conjunto de planes funcionales.

2.10. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

FIGURA No. 03.



Fuente: SERNA, Humberto. Planificación y Gestión Estratégica.-Bogotá, McGraw-Hill, 2002 Pg. 19
Elaboración: El Autor.

2.11. CAMPOS DE APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

El ser humano desde sus inicios planifica de manera habitual o hasta inconsciente sus actividades, su vida, su tiempo, este hecho se traduce a nivel familiar, social, político, organizativo, corporal, empresarial, etc. De forma que para el óptimo desarrollo de una empresa esta herramienta se transforma en un pilar importante e imprescindible para sustentar eficazmente el desarrollo económico, financiero productivo, humano y social de la misma.

2.12. ESTRATEGIAS.

“Es un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”²¹

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, el cual se debe incorporar en la planificación estratégica, debido a que los factores externos influyen en la organización estos son: clientes, proveedores, aliados estratégicos y complementos en las líneas de integración vertical y horizontal.

2.13. ANALISIS FODA.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, para proporcionar la información imprescindible para la implantación de acciones y medidas correctivas, considerando los entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos y culturales.

²¹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/

La previsión de esas oportunidades y amenazas las cuales pertenecen al entorno externo, posibilitan la construcción de escenarios anticipados que permiten la reorientación del rumbo de la organización, realizando a su vez un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como de entorno valorado, evaluando y analizando las variables y factores tanto pasadas como presentes para dar tendencias de futuro.

El punto de partida de la planificación estratégica es reconocer que existen fuerzas en el entorno interno y el entorno externo, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de los propósitos básicos, misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico, el análisis FODA es el método más sencillo y efectivo para decidir sobre el futuro de la organización, es una estructura conceptual que realiza un análisis sistemático y situacional, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con sus fortalezas y limitaciones internas de la organización.

Esta matriz FODA es una herramienta ideal para afrontar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones estratégicas y alcanzar la misión, por medio de la determinación de las necesidades y elementos que constituyan un apoyo o una desventaja a propósito planteado en la organización.

Las fortalezas con las que cuenta la organización y las limitaciones que obstaculiza el cumplimiento de sus objetivos estratégicos son parte del mundo externo de la institución.

Para la identificación de la matriz FODA, se debe definir los siguientes elementos:²²

2.14. EL MEDIO AMBIENTE INTERNO.

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la organización, de las operaciones de las finanzas u otros factores específicos de la organización que generen ventajas o desventajas competitivas.

²² http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/

Para llevar a cabo un análisis interno de la organización es necesario estudiar los factores internos de producción es decir la capacidad de producción, costos de fabricación, calidad e innovación tecnológica. El marketing definido con la línea y gama de productos y servicios, imagen, posicionamiento y cuotas en el mercado, precios, publicidad, distribución equipos de ventas, promociones y servicio al cliente. La organización con las estructuras, el proceso de dirección y control y la cultura de la empresa. El Recurso Humano, estudiando la selección, capacitación, motivación, remuneración y rotación. Las Finanzas, de sus recursos económicos disponibles, nivel de endeudamiento. Rentabilidad liquidez y presupuesto. Por último es necesario estudiar la investigación y desarrollo es decir las innovaciones, patentes y los nuevos productos.

Fortalezas: Se puede decir que es la parte positiva de la organización de carácter interno, así como aquellos productos y servicios que directamente se ha realizado por la organización y produzca una ventaja competitiva para ella, frente a sus competidores. Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa tal como su potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas), productos, servicios y recursos financieros.

2.14. ANÁLISIS EXTERNO.

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos de entorno es decir los políticos, económicos, culturales sociales, tecnológicos etc.; y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno, abarca también diversas áreas tales como: el mercado definiendo el segmento de mercado, características, demanda, necesidades del consumidor. El sector detectando las tendencias del mercado, fabricantes, distribuidores de insumos y los clientes, la competencia identificando y evaluando la actual y potencia, analizando sus productos, precios, distribución y publicidad.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial.

La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no es del todo impredecible, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación.

Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.²³

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores, cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

²³ <http://www.matrizfoda.com/>

CAPÍTULO III

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.

3.1. ANÁLISIS EXTERNO.

Hoy en el mundo de los negocios se vive un constante cambio y continúa mejora de todos los servicios, que hacen de gran importancia el estudio no solo de los factores internos de una organización (marketing, finanzas, producción, etc.) sino también de los factores externos que afectan a la misma de forma totalmente diferente.

El estudio del ambiente externo es muy importante de él dependerá también el éxito o fracaso de la compañía.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

El motivo fundamental del estudio del ambiente externo es la posibilidad de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y estrategias para eludir las amenazas o en lo posible reducir su impacto y reducir sus consecuencias.

3.1.1. MACROENTORNO.

El macro entorno se encuentra siempre en constante cambio y desafortunadamente no se puede controlar, pero si se puede utilizar para adaptar, moldear y crear estrategias a partir de los cambios que esté presente, adaptándose favorablemente a estas variables.

Son fuerzas que rodea a la empresa sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio tecnológico, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las

tendencias sociales, etc.; todas ellas de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas o prever su impacto en nuestro entorno empresarial.

Las variables que se analizan son:

- Económicas.
- Políticas.
- Demográficas.
- Tecnológicas.
- Ambientales.

3.1.1.1. ECONÓMICAS.

Constituyen los complementos exógenos relacionados con la solidez del sistema financiero, como el movimiento de la balanza de pagos, la flexibilidad de la política fiscal. La creación de divisas, la producción y la productividad económica, la inflación considerando sus principales componentes; precios al productor y al consumidor, la inestabilidad de los tipos de cambio y las tasas de interés, entre los más importantes. Este tipo de variables pueden señalar desequilibrios que afectan a los sistemas financieros, por lo que tienden a ser indicadores anticipados.

3.1.1.1.1. INFLACIÓN.

La inflación, es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado.²⁴

²⁴ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

En el Ecuador el índice inflacionario se refleja como sigue a continuación:

CUADRO No. 02.
Inflación en el Ecuador.

AÑO	INDICE (%)
2008	8.83
2009	4.31
2010	3.33
2011	5.41
2012	5.30

Fuente: INEC ESTADISTICAS Y CENSOS

Elaboración: El Autor.

En el Ecuador hemos vivido una inflación muy variante durante los cinco últimos años, empezando desde el año 2008 con un índice inflacionario del 8.83, se relaciona al año 2009 con un decrecimiento en el índice del 51.19%, es decir más de la mitad, estableciendo en nuestro país mejoras económicas significativas y grandes expectativas de crecimiento económico. Relacionando el año 2009 con el año 2010 el Ecuador, tuvo otra disminución en su índice no tan notoria como en el año anterior pero sin embargo tuvimos una reducción del 22.74%, siguiendo con la misma tendencia a comparación del año 2010 con el año 2011 tenemos un crecimiento inflacionario de un 62.46% que se vieron reflejadas en las políticas económicas que mantuvo nuestro país. Para el año 2012 he tomado una relación inflacionaria entre todos los meses obteniendo un promedio básico del 5.30 en el índice de inflación y a comparación con el año anterior obtendremos un decrecimiento en el índice inflacionario lo que proporciona buenos augurios en todos los ámbitos económicos.

3.1.1.1.2. LA CANASTA FAMILIAR BÁSICA.

La canasta de consumo de los hogares es diversa: sus gustos y el ingreso familiar define su estructura. A fin de analizar a la población en su conjunto, es necesario hacer canastas estandarizadas que en el Ecuador, se denomina canasta familiar básica.

La canasta básica es un conjunto de 75 productos que sirven para monitorear la subida de sus precios y a relacionarlos con las remuneraciones de la población y su capacidad de consumo.²⁵

CUADRO No. 03.

Canasta Familiar Básica en el Ecuador.

AÑO	VALOR (USD)
2008	508.94
2009	519.90
2010	538.12
2011	556.93
2012	594.06

Fuente: INEC ESTADISTICAS Y CENSOS

Elaboración: El Autor.

La canasta familiar básica en el año 2008 tuvo un valor de 508.94 USD, para el año 2009 tuvo un incremento del 2.15%, lo que refleja mejores condiciones adquisitivas y mejoras de vida para la población ya que va de la mano a la inflación y por lo tanto los índices de poder conseguirla se incrementan por los sueldos, y la inflación, para el año 2010 tuvo un incremento del 3,5% con relación al año anterior, para el año 2011 tuvo un incremento también del 3,49% y para el año 2012 estimo un incremento del 6.66% por las variaciones de la canasta básica familiar, se puede definir varias premisas, como que el incremento de la misma nos proporciona que mantenemos un mejor nivel de vida, que tenemos mayor acceso a los servicios básicos y que por lo mismo satisfacemos de mejor forma las necesidades básicas de la población, esto sin embargo va de la mano a los salarios, poder adquisitivo y nivel de inflación que desde el año 2008 han sido muy favorables para todos.

²⁵ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

3.1.1.1.3. PRODUCTO INTERNO BRUTO P.I.B.

El producto interno bruto es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un período determinado de tiempo (normalmente, un año) el PIB es usado como una medida del bienestar material de una sociedad.²⁶

CUADRO No. 04.

El P.I.B. en el Ecuador.

AÑO	INDICE (EN MILLONES DE DOLARES)
2008	24.030
2009	24.120
2010	24.984
2011	26.928
2012	28.221

Fuente: INEC ESTADISTICAS Y CENSOS

Elaboración: El Autor.

En el año 2008, el rendimiento económico obedece, principalmente, a los altos precios del petróleo en el mercado internacional, lo que supuso un aumento de ingresos para Ecuador, el quinto productor de crudo en América, colocando al PIB en 24.030 millones de dólares, en el año 2009, sufrió un incremento del 0.36% con relación al año anterior, debido a las políticas económicas internas implementadas y disminución de las consecuencias de la crisis financiera mundial, para el año 2010 se incrementó en un 3.58% en relación al año anterior, este incremento debido a la inversión productiva pública y privada, para el año 2011 se incrementó en un 7.78%, uno de los incrementos más significativos gracias a las buenas condiciones económicas del país, para el año 2012 se estima que su crecimiento no será tan significativo se prevee un crecimiento del 4.8% con relación al año anterior.

²⁶ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

3.1.1.1.4. DESEMPLEO.

El Desempleo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por lo tanto, de salario. Por extensión es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar -población activa- carece de un puesto de trabajo.

CUADRO No. 05.

El Desempleo en el Ecuador.

AÑO	INDICE (%)
2008	7.3
2009	7.9
2010	9.1
2011	5.1
2012	5.2

Fuente: INEC ESTADISTICAS Y CENSOS
Elaboración: El Autor.

En el año 2008, la tasa de desempleo se situó en el 7.3% de la población lo que refleja que es positivo para la economía del país, a comparación del año 2009, se incrementó en un 8,21% lo que es una situación inversa para el país y la economía ya que a mayor porcentaje de desempleo menor circulación de capitales y menor poder adquisitivo de la población en general, lo mismo ocurrió en el año 2010 ya que el incremento con relación al año anterior fue de 15.18%.

Para el año 2011 la situación mejoró notablemente ya que decreció un 56.04% lo que es un rango beneficioso y prospero para la economía, haciendo relación al año 2012, tenemos un incremento del 1.96% pero es un índice bajo y con grandes expectativas a la baja.

3.1.1.1.5. SUBEMPLEO.

El subempleo es la situación que se produce cuando una persona capacitada para una determinada ocupación, cargo o puesto de trabajo no está ocupada plenamente sino que toma trabajos menores en los que generalmente se gana poco.²⁷

CUADRO No. 06.

El Subempleo en el Ecuador.

AÑO	INDICE (%)
2008	51.6
2009	52,48
2010	50.20
2011	46.99
2012	45.7

Fuente: INEC ESTADISTICAS Y CENSOS

Elaboración: El Autor.

En el Ecuador la tasa de desempleo en el año 2008 fue del 51.6%, para el año 2009 se incrementó en un 1.72% lo que para la economía no es bueno ya que la población que debería ser productiva activamente está subempleada, percibiendo un ingreso menor al que debería percibir normalmente, para el año 2010 el índice de subempleo disminuye un 4.34% y para el año 2011 decae un 6.4%.

Lo que económicamente es un buen porcentaje y con grandes expectativas de disminución y activación de mas población económicamente activa, para el año 2012 la tendencia sigue a la baja con un decrecimiento del 4.1%, con relación al año anterior.

²⁷ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

3.1.1.1.6. TASA DE INTERÉS.

La tasa de interés (o tipo de interés) es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".²⁸

CUADRO No. 07.

Tasa de interés en el Ecuador.

AÑO	INDICE (%)
2008	5.25
2009	7.25
2010	7.25
2011	7.25
2012	7.25

Fuente: BCE/ Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaboración: El Autor.

Las tasas de interés activa han sido reguladas generalmente, permitiendo al mercado establecer sus parámetros de ganancias y de endeudamiento, para el año 2008 se generó en 5.25%, para el año 2009 incremento al 7.25%, manteniéndose en ese rango hasta el año 2012, lo que permite la estabilidad en la economía en el País.

3.1.1.1.7. BALANZA COMERCIAL.

La balanza comercial es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones.

²⁸ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

CUADRO No. 08.

Balanza Comercial en el Ecuador.

AÑO	MILLONES DE DOLARES
2008	1.330
2009	-680.99
2010	-1.200
2011	-717.3
2012	77.1

Fuente: BCE/ Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: El Autor.

La balanza Comercial en el Ecuador ha sufrido grandes alteraciones, perjudiciales para nuestra economía y para la inversión del exterior, para el año 2008 se encontraba con un superávit de 1.330 millones de dólares, en relación al siguiente año descendió y obtuvimos un déficit de 680.99 millones de dólares, debido principalmente a la inestabilidad petrolera y al alto cambio del barril del crudo en la economía mundial, para el siguiente año 2010 seguimos en un déficit de 1.200 millones de dólares, para el año 2011 este déficit disminuyó considerablemente encontrándonos al final del año en 717.3 millones de dólares, este cambio ha significado para nuestro país un alto grado de exportaciones de productos no tradicionales y disminución de importaciones, para el termino del año 2012, se considera obtener un superávit de 77.1 millones de dólares, lo que reforzará la economía y estabilidad en todos los ámbitos sectoriales.

3.1.1.2. POLÍTICAS.

El ambiente político y legal que se vive en el país es inestable, debido a la serie de conflictos que se suscitan entre los diferentes partidos políticos dentro de instituciones públicas o fuera de ellas, además en el ámbito legal con la inclusión y aprobación de nuevas leyes, regulaciones, entidades de control, influyen en cierta forma de manera

negativa en el desarrollo de la economía, esto dificulta las inversiones pues genera desconfianza.

Existen ámbitos que influyen en las tomas de decisión de los actores en relación con un país. En términos generales: un ámbito de mercado, que comprende las relaciones directas entre las empresas y los individuos, por fuera del control gubernamental.

Hay otro ámbito de no mercado, o ámbito político, que se refiere a:

- Las instituciones públicas: como Gobierno, organismos gubernamentales, y empresas de propiedad del gobierno.
- Las instituciones no públicas como grupos que representan intereses particulares de sectores de la población, como son: ecologistas, religiosos, ong's, y que en momentos particulares se constituyen en grupos de presión.

En los negocios internacionales, los actores, sean estatales o no debe tener clara la configuración política de los Estados con los cuales van a interactuar, con el fin de poder establecer estrategias en relación con los ámbitos de mercado y de no mercado, de manera conjunta y también en particular con cada una de ellos.

3.1.1.2.1 EL SISTEMA POLÍTICO Y SUS FUNCIONES.

3.1.1.2.1.01 OBJETIVO DEL SISTEMA POLÍTICO.

El sistema político se encuentra diseñado para integrar las diversas partes o estamentos que conforman una sociedad, para que ésta pueda convertirse en una unidad viable y funcional. De esta forma, el sistema político de un país ejerce un gran impacto sobre los actores estatales y no estatales, específicamente en el proceso de toma de decisiones que atañen a los negocios nacionales como internacionales entre estos actores.

Al mismo tiempo, el sistema político recibe la influencia de varios factores externos e internos como son:

- La naturaleza de la población.
- Las dimensiones e influencia de las empresas y burocracias gubernamentales.
- La capacidad de influencia de los políticos.

3.1.1.2.1.02 FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA POLÍTICO.

Existen unos aportes al sistema político, determinado por la articulación de intereses de los actores (políticos, individuos, empresas, grupos de interés, etc.)

La suma de esos intereses particulares contribuye al proceso de formulación de nuevas políticas alternativas que ofrezcan cierta posibilidad de éxito en el proceso político.

Estas alternativas se discuten y se convierten en políticas definidas a cargo de las estructuras políticas del país, como son:

- Partidos Políticos.
- Burocracias Gubernamentales.
- Sistemas Legislativos.
- Sistema Judicial (tribunales).

Después se aplican las políticas, en tanto que todas sus características controvertidas se resuelven mediante el proceso judicial para determinar su legalidad.

3.1.1.2.1.03 IDEOLOGÍAS POLÍTICAS BÁSICAS.

Una ideología política es el conjunto sistemático e integrado de estructuras, ideologías, teorías, propósitos e intereses que constituyen un programa sociopolítico.

Una ideología política es un cierto juego ético de ideales, principios, doctrinas, mitos o símbolos de un movimiento social, institución, clase o un grupo grande que explica como la sociedad debería funcionar, y ofrece algún programa político y cultural para un cierto orden social.

Una ideología política se ocupa mucho de cómo el poder debería asignarse y a cuales fines debería ser usado.

Algunos partidos siguen una cierta ideología muy estrechamente, aunque otros pueden tomar una inspiración amplia de un grupo de ideologías relacionadas sin específicamente abrazando una ideología específica.

En su mayoría, las sociedades modernas son pluralistas desde el punto de vista político. Esto significa que en nuestras sociedades coexisten diferentes ideologías, puesto que no hay una ideología oficial aceptada para todos.

Este pluralismo es el resultado de las frecuentes y significativas diferencias entre sí, de grupos que existen al interior de una sociedad o un país.

La prueba decisiva de todo sistema político es su capacidad para mantenerse unida a una sociedad a pesar de las tendencias disgregadoras de los diferentes grupos ideológicos.

En este sentido, mientras más diferentes y rígidas sean estas ideologías, más difícil será formular políticas aceptables para todos, sin embargo las ideologías, lengua, religión, y demás factores culturales y étnicos también desempeñan un papel importante en la unidad de los países.

3.1.1.2.1.04 ESPECTRO POLÍTICO

Se llama espectro político al ordenamiento visual de grupos u organizaciones políticas de acuerdo con ciertos ejes conceptuales. Este tipo de ordenamiento está condicionado por las situaciones históricas, sociales y el sistema de partidos de una sociedad.

Las ideologías políticas son muchas y muy variadas, por ello, resulta difícil su acomodamiento sin que existan tensiones en la participación y representación ciudadana en los procesos de toma de decisiones.

Desde el punto de vista técnico, los dos extremos del espectro político son la democracia y el totalitarismo, es a partir de ellos que se han desarrollado y evolucionado diversos grados de participación, los grupos de presión externos y /o internos que manejan amplios recursos de poder también pueden llegar a influir para generar cambios en el espectro político.

3.1.1.2.1.05 DEMOCRACIA.

“Democracia es una forma de organización social que atribuye la titularidad del poder al conjunto de la sociedad, en sentido estricto, la democracia es una forma de organización del Estado en la cual las decisiones colectivas son adoptadas por el pueblo mediante mecanismos de participación directa o indirecta que confieren legitimidad a sus representantes.”²⁹

En sentido amplio, democracia es una forma de convivencia social en la que los miembros son libres e iguales y las relaciones sociales se establecen de acuerdo a mecanismos contractuales, la ideología de la democracia pura se deriva de los antiguos griegos, quienes creían que los ciudadanos deben intervenir directamente en el proceso de toma de decisiones, de acuerdo con lo anterior, todos los ciudadanos deben ser iguales en lo político y en lo legal, gozar de amplias libertades y participar activamente en el proceso político. En la realidad, las sociedades se vuelven más complejas a medida que aumenta su población, haciendo que la participación directa se torne imposible.

En consecuencia, la mayoría de los países democráticos modernos practican en realidad diversas modalidades de democracia representativa, que se caracteriza de manera general por la elección popular de representantes que tomen decisiones en lugar de la votación de cada asunto específico.

²⁹ SARTORI, Giovanni. Elementos de teoría política. Cap. 4 Democracia. Alianza Editorial. Madrid. 1987.

3.1.1.2.1.05.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS POLÍTICOS DEMOCRÁTICOS CONTEMPORÁNEOS.

Los sistemas políticos democráticos contemporáneos comparten las siguientes características:

- Libertad de opinión, expresión y prensa.
- Libertad de asociación.
- Elecciones libres y abiertas.
- Periodos limitados para los funcionarios electos.
- Independencia de poderes (ejecutivo, legislativo y judicial).
- Mecanismos de participación ciudadana en la formulación de políticas y en la veeduría y control de la ejecución gubernamental.

3.1.1.2.1.06 IMPACTO DEL SISTEMA POLÍTICO EN LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS.

La actualización Estatal en las negociaciones internacionales, en términos generales se esfuerza por preservar un estado de tranquilidad y equilibrio en sus relaciones con el resto de actores cuyos intereses se vean comprometidos.

Es decir, la negociación estatal pretende satisfacer unos intereses, pero sus resultados pueden ser satisfactorios para algunos actores o puede ir en detrimento de los intereses de otros.

3.1.1.2.1.07 LEGITIMIDAD Y TIPO DE GOBIERNO.

Hemos visto que tanto las democracias como los regímenes totalitaristas presentan diferentes matices, existen gobiernos democráticos cuya legitimidad es cuestionable, y existen regímenes totalitaristas cuya legitimidad no se cuestiona.

En este sentido, la legitimidad de un régimen hace referencia a la aceptación por parte de su propia población, esta aceptación se puede presentar o formalizar de dos formas a través de la elección o a través del consenso.

En una democracia, la forma de materializar la legitimidad se hace a través del ejercicio del voto. Por ello, cualquier acción o delito contra el sufragio pone en riesgo la legitimidad de los resultados de una elección.

En un régimen totalitario, la legitimidad se materializa más por el consenso y la convicción del pueblo sobre una ideología y su identificación con un líder, que con el eventual ejercicio del voto.

Por ello, cuando la unidad nacional se resquebraja o una fracción importante de la población deja de identificarse con el régimen al mismo tiempo la legitimidad del mismo empieza a ponerse en cuestión.

Lo importante en este aspecto político de la negociación internacional (Estado - Estado), es que esté tratando con un interlocutor (gobierno) legítimo. Negociar con un gobierno no legítimo muy probablemente generaría problemas y posibles sanciones al Estado que lo haga, en razón a que la comunidad internacional es susceptible a este tipo de hechos, especialmente cuando hay intereses externos en juego.

Aunque hemos definido que la legitimidad de un gobierno es un aspecto de naturaleza interna de cada Estado, en algunas ocasiones existe presión por parte de uno o varios miembros de la comunidad internacional quienes en un momento dado cuestionan la legitimidad de otro Estado y de acuerdo a sus recursos de poder imponen restricciones o sanciones a la negociación de terceros actores con el Estado cuestionado.

3.1.1.3. DEMOGRÁFICAS.

En los aspectos demográficos se estudia las poblaciones humanas, su dimensión, estructura, evolución y características generales.

La demografía estudia estadísticamente la estructura y la dinámica de las poblaciones, así como los procesos concretos que determinan la formación, la conservación y la desaparición de las poblaciones. Tales procesos, en su forma más agregada, son los de fecundidad, mortalidad y migración.

3.1.1.3.01 POBLACIÓN.

La población es un conjunto renovado en el que entran nuevos individuos por nacimiento o inmigración y salen otros por muerte o emigración.³

La población total de un territorio o localidad se determina por procedimientos estadísticos y mediante el censo de población.

CUADRO No. 09.
Población en el Ecuador.

AÑO	HABITANTES
2008	13.782.329
2009	14.270.114
2010	14,306,876
2011	15.223.680
2012	14.932.901

Fuente: INEC
Elaboración: El Autor.

La población ecuatoriana es muy joven. El 35% de la población tiene menos de 15 años, el 61% entre 15 y 64 y sólo un 4% tiene más de 65 años.

El crecimiento de la población es muy alto, en torno al 1,9% anual, y a pesar de que el saldo migratorio es del -0,52‰, la tasa de natalidad es muy alta (25‰), y la tasa de fecundidad de casi 3 hijos por mujer, la tasa de mortalidad es relativamente baja (5,3‰), pero la tasa de mortalidad infantil se dispara hasta el 32‰, con todo ello la esperanza de vida al nacimiento asciende a unos 72 años.

Es una población que no ha terminado la transición demográfica, pero que está claramente en la parte descendente del ciclo.

Ecuador es un país de población mayoritariamente urbana, sobre un 65% del total, lo que quiere decir que tiene un porcentaje de población rural mayor que en otros países vecinos.

La población ecuatoriana se encuentra irregularmente repartida, hasta mediados del siglo XX la sierra acogía a la mayor parte de la población, pero hoy en día la costa tiene casi la mitad de los ecuatorianos, el oriente, por el contrario, está menos poblado, un 3% del total, pero mantiene un porcentaje más alto que la amazonía de otros países gracias a que cuenta con yacimientos de petróleo, todo ello debido a un proceso de migración interna que adquiere tintes de auténtico éxodo rural.

Las principales ciudades de Ecuador son:

- Guayaquil, 1.952.029 Habitantes, provincia de Guayas.
- Quito, 1.399.814 Habitantes, provincia de Pichincha.
- Cuenca, 276.964 Habitantes, provincia de Azuay.
- Santo Domingo, 200.421 Habitantes, provincia de Pichincha.
- Machala, 198.123 Habitantes, provincia de El Oro.
- Manta, 183.166 Habitantes, provincia de Manabí.

- Portoviejo, 170.326 Habitantes, provincia de Manabí.
- Eloy Alfaro, 167.784 Habitantes, provincia de Guayas.
- Ambato, 154.369 Habitantes, provincia de Tungurahua.
- Riobamba, 124.478 Habitantes, provincia de Chimborazo.
- Quevedo, 119.436 Habitantes, provincia de Los Ríos.
- Loja, 117.796 Habitantes, provincia de Loja.
- Milagro, 110.093 Habitantes, provincia de Guayas.

Guayaquil y su área metropolitana acogen alrededor de 3.000.000 de personas. Es el polo de concentración de las ciudades del sur de la costa, el motor económico del Ecuador y el puerto principal, el Distrito Metropolitano de Quito, la capital de la República, y su área de influencia cuenta con 2.000.000 de habitantes.

Las migraciones, la emigración, ha sido una de las constantes más llamativas de la población ecuatoriana, el movimiento ha sido desde los pueblos de la Sierra hasta las ciudades de la Costa y el Oriente, especialmente Guayaquil, Machala, Portoviejo, Esmeraldas y Manta. En la Sierra los principales destinos han sido Quito, Cuenca, Ambato, Loja, Ibarra y Riobamba.

Desde la década de 1990 se ha disparado la emigración exterior, con destinos principales en España, Italia y, en menor grado, Estados Unidos, la mayoría de los emigrantes pertenecen a las capas más pobres de la sociedad, las remesas de dinero que llegan a familias concretas son un factor de desarrollo de primer orden.

3.1.1.3.02 DISTRIBUCIÓN POR EDAD.

Los datos presentados a continuación se basan en estadísticas publicadas para el año 2011.

CUADRO No. 10.

Distribución por Edad.

RANGO DE EDAD (AÑOS)	HOMBRES	MUJERES	PORCENTAJE (%)
0 - 14	2.301.840	2.209.971	30.1
15 – 64	4.699.548	4.831.521	63.5
65 A MÁS	463.481	500.982	6.4

Fuente: INEC

Elaboración: El Autor.

3.1.1.3.03 ÍNDICES DE POBLACIÓN.

Los datos que se detallan son muy importantes para cualquier empresa, economía y ciudad, ya que de ellos dependen la oferta y demanda de cualquier producto o servicio. Los datos son evaluados en el año 2011.

CUADRO No. 11.

Datos de Población.

TASA DE CRECIMIENTO	TASA DE NATALIDAD	TASA DE MORTALIDAD	TASA DE MIGRACION NETA	TASA DE FERTILIDAD
1.41%	19.6 NACIMIENTOS /1.000 HABITANTES	5.01 MUERTES/ 1.000 HABITANTES	-0.39 MIGRANTE(S) / 1.000 HABITANTES	2.38 INFANTES NACIDOS / MUJER

Fuente: INEC

Elaboración: El Autor.

3.1.1.3.04 DISTRIBUCIÓN POR SEXO.

La distribución en el Ecuador por sexo se define de la siguiente manera según estadísticas del año 2011.

CUADRO No. 12.
Distribución por sexo.

AL NACER	1.05 HOMBRE(S)/MUJER
MENORES DE 15 AÑOS	1.04 HOMBRE(S)/MUJER
15 – 64 AÑOS	0.97 HOMBRE(S)/MUJER
65 AÑOS A MÁS	0.92 HOMBRE(S)/MUJER
POBLACION TOTAL	0.99 HOMBRE(S)/MUJER

Fuente: INEC
Elaboración: El Autor.

3.1.1.3.05 TASA DE MORTALIDAD INFANTIL.

La tasa de mortalidad infantil se establece a continuación:

CUADRO No. 13.
Tasa de Mortalidad Infantil.

TOTAL	19,06 MUERTES /1.000 NACIMIENTOS
HOMBRES	22,37 MUERTES /1.000 NACIMIENTOS
MUJERES	15,59 MUERTES /1.000 NACIMIENTOS

Fuente: INEC
Elaboración: El Autor.

3.1.3.06 EXPECTATIVA DE VIDA AL NACER.

La expectativa de vida al nacer se detalla a continuación:

CUADRO No. 14.

Expectativa de Vida al Nacer.

POBLACION TOTAL	75,94 AÑOS
HOMBRES	73,00 AÑOS
MUJERES	70,04 AÑOS

Fuente: INEC

Elaboración: El Autor.

3.1.1.4. TECNOLÓGICAS.

La tecnología en Ecuador es bastante escasa la cual nos ha traído graves consecuencias con respecto al desarrollo, ya que la falta de esta no nos ha permitido avanzar de una manera optima en el mercado competitivo a nivel mundial.

Ecuador se encuentra en una notoria desventaja con los demás países, generando un gigantesco abismo entre nosotros y los primer mundistas, como Estados Unidos; este abismo basado en la desventaja, y sobre todo en la dependencia de estos, ya que ellos nos brindan la tecnología que nosotros carecemos.

Hoy en día todo se mueve a través de la tecnología; los avances tecnológicos nos ayudan a facilitarnos mucho los procesos de elaboración, los hacen con mayor rapidez y eficacia que con la mano de obra, y abaratando así el costo de producción, es decir la productividad y competitividad de las empresas.

No hay como descartar tampoco la fuerte inversión que uno hace para adquirir la maquinaria indicada. En la ciencia, en la comunicación, factores geográficos, industrias,

petróleo, cultivos, etc.; la tecnología ha tenido un gran alcance, y nos ha demostrado que sin esta actualmente no podemos progresar.

La falta de presupuesto del Ecuador para invertir en tecnología es lo que más agrava a nuestra situación, como por ejemplo la ciencia y la tecnología, en la cual no existe rubro para el desarrollo más aún, cuando se necesita el insumo de la investigación científica para la innovación a fin de ser más productivos y competitivos, con la falta de presupuesto para el sector de la ciencia, serán muchas las instituciones y profesionales afectados, entre ellos proyectos de investigación que ejecutan las universidades y centros de investigación y otro centenar en lista de espera; varios proyectos de innovación y modernización del sector productivo; y becarios que se encuentran en el proceso de formación de alto nivel (maestrías y doctorados) en el país y en el exterior. En general se afectará a la producción del país.

El entorno de las organizaciones presenta día con día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados para producir esos productos, en ambos casos, el efecto sobre la estrategia de mercadeo puede ser enorme, la tecnología puede afectar los valores y estilos de vida del consumidor.

Dado el avance tecnológico podemos ver que en la rama del mundo automotriz la tecnología es sumamente importante, ya que los cambios de modelos y actualizaciones van al cambio constante.

3.1.1.5. AMBIENTALES.

De acuerdo con el estudio de impacto Ambiental realizado en nuestra ciudad por el Centro de Estudios del Medio Ambiente (CENA) se realizaron la identificación y evaluación de los impactos ambientales en la situación actual a la que se ve afectada nuestra ciudad y provincia una de estas tenemos en las de impacto visual.

En la ciudad de Riobamba por el manejo inadecuado de aceites, lubricadores, lavadores, mecánicas existe una serie de complejidades que destruyen las calles y contaminan el ambiente.

Las rectificadoras, lubricadoras, lavadoras y mecánicas son medios en donde se generan desechos líquidos y sólidos contaminantes como aceites quemados y grasas que al no existir un manejo adecuado causan gran perjuicio a las alcantarillas, a los cuerpos hídricos en donde desembocan y a los suelos en donde se filtran los contaminantes.

La ciudad de Riobamba no es ajena a este problema por lo que el Departamento de Gestión ambiental ha visto la necesidad de tomar correctivos, por lo que han realizado como primera instancia un estudio de impacto ambiental que refleja la situación actual de la ciudad y una ordenanza que regula el funcionamiento de lavadoras, lubricadoras, mecánicas y la disposición final de aceites, grasas, generados con la finalidad de que la ciudad cambie positivamente y se pueda manejar y controlar estos residuos de forma eficiente y efectiva.

La mayoría no cuentan con un plan de manejo de desechos, es decir no tienen un sistema técnico de recolección y separación de aceites y lodos que eviten la contaminación de las alcantarillas y por ende de los ríos Chibunga y Chambo que son cuerpos hídricos que reciben las aguas residuales de la ciudad de Riobamba, exactamente existen siete descargas al río Chibunga y una descarga al río Chambo.

Las instalaciones de dichos negocios no son adecuadas, un porcentaje considerable no tiene espacio físico para realizar las actividades como cambio de aceite y pulverizado, su opción es ocupar las vías públicas, causando molestias a la ciudadanía por la interrupción del paso en las aceras con la maquinaria y por los vehículos estacionados impidiendo la fluidez del tránsito vehicular.

La disposición final de los aceites, grasas generados en las mecánicas y lubricadoras que no son evacuados en las alcantarillas son recolectadas para luego venderlas, se envían en el carro de la basura o se devuelven al propietario del vehículo para su libre decisión de donde irán los residuos.

3.1.2. MICROENTORNO.

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo de análisis que determina la competitividad de una empresa y por lo tanto, el atractivo de un mercado. Este análisis contempla a aquellas fuerzas del micro entorno que afectan la habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias.

- Nivel de rivalidad entre los competidores actuales.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder negociador de los clientes.

3.1.2.1. NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES.

Se debe identificar qué competidores existen, cómo trabajan y cómo venden, qué ventajas e inconvenientes presentan a nuestra empresa con respecto a ellos, como competencia se establecen varias organizaciones similares, pero con características diferentes en su forma y en los servicios adicionales que brindan. Esta competencia es:

- Andinamotors (Concesionario de vehículos Hyundai).
- Automotores de la Sierra (Concesionario de vehículos Chevrolet).
- Ambandine (Concesionario de vehículos Mazda).
- Auto sierra (Concesionario de vehículos Volkswagen).

- Asiauto (Concesionario de vehículos Kia).
- Ambacar (Concesionario de vehículos Great Word).
- Quito Motors (Concesionario de vehículos Ford).
- Importadora Tomebamba (Concesionario de vehículos Toyota).
- Automotores y Anexos (Concesionario de vehículos Nissan).

La información obtenida de la competencia se establece por un margen de ventas de vehículos mensuales satisfaciendo al mercado de la siguiente manera:

CUADRO No. 15.

VENTAS MENSUALES COMPETENCIA

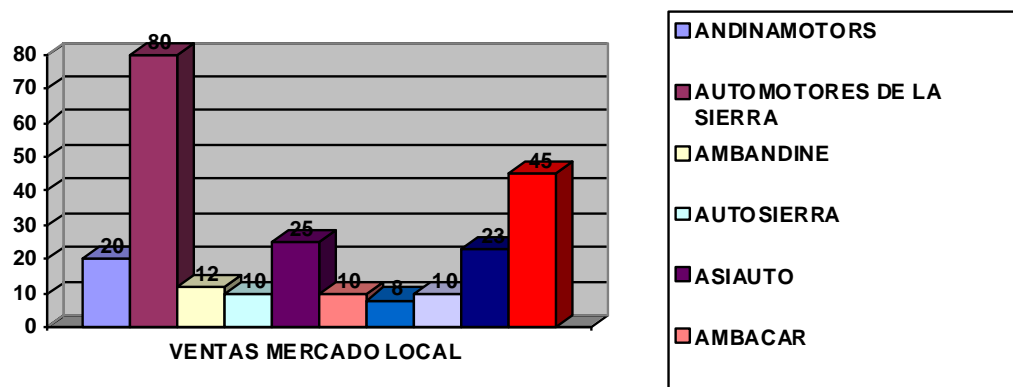
COMPETENCIA	UNIDADES No VEHÍCULOS
Andinamotors	20
Automotores de la Sierra	80
Ambandine	12
Auto sierra	10
Asiauto	25
Ambacar	10
Quito Motors	8
Importadora Tomebamba	10
Automotores y Anexos	23
TOTAL DE COMPETENCIA	198
Merquiauto	45

Fuente: Trabajo de campo 2013

Elaboración: El Autor.

GRÁFICO No. 01.

VENTAS MENSUALES MERCADO LOCAL.



Fuente: Trabajo de campo 2013

Elaboración: El Autor.

CUADRO No. 16.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

NOMBRE DEL COMPETIDOR	DESCRIPCIÓN GENERAL	PRODUCTOS QUE OFRECEN	PRECIOS Y POLÍTICAS DE DESCUENTO	DISTRIBUCION QUE UTILIZAN	TIPO DE CAMPAÑA DE PUBLICIDAD
Andinamotors	Tipo de negocio: Concesionaria de vehículos nuevos Ventas promedio mensuales: 20 vehículos	Venta y post venta de Vehículos de la marca Hyundai	No mantienen políticas de descuento	Venta Directa, sin intermediarios	Prensa Escrita, televisión, radio, volantes, exhibiciones
Automotores de la Sierra	Tipo de negocio: Concesionaria de vehículos nuevos Ventas promedio mensuales: 80vehiculos	Venta y post venta de Vehículos de la marca Chevrolet	Descuento por flotas, contado, maximo de hasta el 7%	Venta Directa, sin intermediarios	Prensa Escrita, televisión, radio, volantes, exhibiciones, casa abierta
Ambandine	Tipo de negocio: Concesionaria de vehículos nuevos Ventas promedio mensuales: 12 vehículos	Venta y post venta de Vehículos de la marca Mazda	No mantienen políticas de descuento	Venta Directa, sin intermediarios	Prensa Escrita, televisión.
Auto sierra	Tipo de negocio: Concesionaria de vehículos nuevos Ventas promedio mensuales:10 vehículos	Venta de Vehículos de la marca Volkswagen	Descuento de hasta el 3% e a forma de pago contado	Venta Directa, sin intermediarios	Prensa Escrita, televisión.
	Tipo de negocio:	Venta de	No mantienen	Venta Directa, sin	Prensa Escrita,

Asiauto	Concesionaria de vehículos nuevos Ventas promedio mensuales: 25 vehículos	Vehículos de la marca Kia	políticas de descuento	intermediarios	radio.
Ambacar	Tipo de negocio: Concesionaria de vehículos nuevos Ventas promedio mensuales: 10 vehículos	Venta de Vehículos de la marca Great Word	No mantienen políticas de descuento	Venta Directa, sin intermediarios	Prensa Escrita, televisión, radio, volantes
Quito Motors	Tipo de negocio: Concesionaria de vehículos nuevos Ventas promedio mensuales: 8 vehículos	Venta y post venta de Vehículos de la marca Ford	No mantienen políticas de descuento	Venta Directa, sin intermediarios	Prensa Escrita, televisión, radio, volantes, exhibiciones
Importadora Tomebamba	Tipo de negocio: Concesionaria de vehículos nuevos Ventas promedio mensuales: 10 vehículos	Venta y post venta de Vehículos de la marca Toyota	No mantienen políticas de descuento	Venta Directa, sin intermediarios	Televisión, radio, volantes
Automotores y Anexos	Tipo de negocio: Concesionaria de vehículos nuevos Ventas promedio mensuales: 23 vehículos.	Venta de Vehículos de la marca Nissan	No mantienen políticas de descuento		Prensa Escrita, televisión, radio, volantes

Fuente: Trabajo de campo 2013

Elaboración: El Autor.

Ventajas de la competencia:

- Diferenciación del producto mediante patentes y marcas.
- Sectores que requieren grandes necesidades de capital.
- Dificultades de acceder a los canales de distribución.

3.1.2.2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general.

A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

La competencia en nuestro mercado se ha visto reflejada en forma creciente, ya que menos de dos años se ha implementado en nuestro medio competencia directa, se ha diversificado nuestro mercado con la aparición de nuevas empresas que compiten directamente con

nuestra empresa. Ofreciendo a nuestro mercado productos de similares características y servicios de la misma línea en pos venta de vehículos.

El mercado de nuestra ciudad es un punto estratégico de la zona sierra Centro ya que tanto el comercio como la actividad agrícola desarrollan la necesidad de vehículos para transporte, carga y venta de productos.

Aunque la competencia en nuestra ciudad ha sido tradicional, se ha visto en estos cambios significativos con la implementación de nuevas marcas y de nuevos servicios adicionales que rompen los esquemas tradicionales y presenta la necesidad de la mejora continua.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

Esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, el concepto de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria.

Por todo lo expuesto se puede concluir que la entrada de nuevos competidores es una barrera abierta, sin restricción y que se puede evidenciar solo con la presencia de capitales en la ciudad como lo hemos evidenciado en corto tiempo con la implementación de nuevas marcas y talleres de servicio.

3.1.2.3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

La amenaza de productos sustitutos nace cuando las empresas compiten cerca de industrias que fabrican productos que no son idénticos pero en gran porcentaje cubren las mismas necesidades que nuestros productos. La presencia de los sustitutos obliga a que se coloque un tope en los precios que se cobran antes de que los consumidores empiecen a cambiarse a un producto sustituto. La fortaleza de los productos sustitutos se puede medir mejor por medio de los avances que obtengan en la participación del mercado.

Los productos sustitutos se encuentran clasificados en nuestro estudio por los carros usados que se extienden en la compra venta, patios de carros usados, patios de cambio, comisión de vehículos.

En el sector de post venta se encuentra identificados en los repuestos de marcas alternas, es decir no de iguales condiciones de calidad y precio pero que los clientes prefieren en varias ocasiones por la diferencia económica que existen entre los originales y los alternos.

Dentro de los productos sustitutos se encuentran también todos los transportes de personas y cargas que no sean vehículos, como monociclos, motocicletas, tractores de carga, etc.

3.1.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

La empresa cuenta con un grupo selecto de proveedores tanto en la venta de vehículos como en la administración y post venta que proporcionan y permiten el normal funcionamiento de la misma.

En el área administrativa, y de operaciones se cuenta con proveedores locales de insumos y accesorios como Papelería Selecta, Dicosavi, supermercados Aki.

En el área de venta de vehículos el proveedor es Neo Hyundai, importador directo de vehículos Hyundai para Ecuador

En el área de servicio y Post Venta contamos con los proveedores Importadora Gradann, Autobamba, Velkim importadora de insumos de taller.

Debido al número de proveedores existe un fuerte poder de negociación y más aún si nos considera como un cliente importante dentro del grupo del proveedor.

Es por eso que es muy importante establecer lazos de confianza y negocios a largo plazo con ellos. Reflejados comprándoles insumos y materiales diversos y recomendando sus servicios.

3.1.2.5. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

Sin duda alguna los clientes son el principal factor que dirige el comportamiento de las empresas en nuestra ciudad, debido a la calidad de servicios que presentan, y al nivel de competitividad que hacen que el servicio marque la diferencia entre una empresa y otra, además del mejoramiento continuo que debe existir por retener clientes e innovación constante para poder satisfacer de mejor forma a nuestros clientes.

El objetivo de un negocio es generar clientes, siendo el factor principal para el desarrollo de cualquier estrategia.

La Empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A Sucursal Riobamba tiene su mercado segmentado para los niveles económicos medio y alto, por brindar productos y servicios de alta calidad y sobre todo a precio accesible, los clientes directos son los consumidores finales, propietarios de vehículos que necesitan mantenimiento de sus vehículos como también adquisición de nuevos modelos en vehículos, por esta razón se concierta la exigencia de ofrecer servicios y productos de alta calidad.

En base a lo descrito, se pondrá énfasis en ofrecer calidad y resaltar las características y ventajas respecto de los productos de la competencia.

AMENAZAS.

A1= Competencia.

A2= Sustitutos.

A3= Ruido.

A4=Estacionalidad de la Demanda.

A5= Política Económica.

OPORTUNIDADES.

O1= Clientes.

O2= Proveedores.

O3= Innovación Tecnológica.

O4= Ubicación Privilegiada.

O5=Posicionamiento.

3.2 ANÁLISIS INTERNO.

Tradicionalmente, el análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad. Por ello, debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos.

En la actualidad, estos estudios se desarrollan bajo la teoría de los recursos y capacidades, en este sentido destaca el papel predominante del análisis del interior de la organización frente al de su entorno, lo que llamamos “efecto empresa”.

La premisa de partida de la teoría de los recursos y capacidades es analizar por qué las empresas son diferentes entre sí, y cómo pueden llegar a alcanzar las ventajas competitivas.

Para nuestro estudio analizaremos las funciones primordiales que nos van a permitir identificar las fortalezas y debilidades de Quito Mercantil Automotriz Merquiaux S.A Sucursal Riobamba que en la empresa podemos encontrar las funciones a estudiar son:

- Recursos Humanos.
- Financieros.
- Administrativos y venta de vehículos.
- Post venta.
- Investigación y desarrollo.

3.2.1 RECURSOS HUMANOS.

Una empresa es una organización conformada por varios elementos que juntos trabajan y se relacionan persiguiendo un mismo objetivo. La administración efectiva del personal también requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades. La principal misión del área de recursos humanos de una empresa es el manejo del capital humano, generando enlaces entre los diferentes niveles de la organización para alcanzar los objetivos del negocio.

El talento humano es fundamental en la competitividad de las organizaciones es por ello que cada día se afianza más la idea de que el recurso humano es un factor determinante del éxito, teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para crear, se puede eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. No existe una organización exitosa que no haya basado sus resultados en una adecuada provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de su recurso humano.

El desempeño de cada empleado determina el resultado de la empresa, esto no es ningún descubrimiento nuevo, las empresas se esmeran por tener sistemas de selección de personal que les permita contratar a la persona idónea para la labor a desempeñar, sin embargo luego se invierten importantes sumas de dinero en capacitación y entrenamiento aun así a veces parece no ser suficiente.

La Empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A Sucursal Riobamba es una empresa en donde existen actividades, comerciales, administrativas, económicas, financieras y de servicio post venta, el personal de la agencia suman 16 colaboradores entre ellos se encuentran 4 administrativos, 5 de post venta y 7 comerciales.

3.2.2 FINANCIEROS.

El análisis financiero será de capital importancia para quienes dirigen la empresa. A través del análisis podrán tomar decisiones que corrijan desequilibrios, así como analizar y

anticipar tanto riesgos como oportunidades. En definitiva el correcto conocimiento de las variables económicas financieras de la empresa permitirá su gestión diaria además de la planificación de su desarrollo futuro.

El departamento financiero de la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A Sucursal Riobamba se centra en la oficina matriz en la ciudad de Quito, sin embargo en nuestra sucursal se centra toda la información contable que diariamente se genera en el departamento de Caja/ Pagaduría, el departamento está seccionado pero en el se realizan operaciones contable y reportes que se entregan a la oficina matriz en donde se concentra y se consolida la información de todas las sucursales.

Aquí se evidencia que este departamento se encuentra estrechamente ligado con el departamento contable, que lo maneja la misma persona.

La administración financiera actual se contempla como una forma de la economía aplicada que hace énfasis a conceptos teóricos tomando también información de la contabilidad, que es igualmente otra área de la economía aplicada.

Mediante los datos contables la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A Sucursal Riobamba se orienta sobre el curso que siguen sus negocios, estos datos les permiten conocer la estabilidad y solvencia de la empresa, la corriente de cobros y pagos, las tendencias de las ventas, costos y gastos generales, de esta forma están al tanto de la capacidad financiera de la empresa.

La contabilidad se encuentra en un sistema contable administrativo computarizado donde se reflejan automáticamente el stock, ventas, unidades disponibles, reportes y balances económicos financieros.

3.2.3 ADMINISTRATIVOS Y VENTA DE VEHÍCULOS.

Por ser la función administrativa una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos.

El establecimiento y logro de objetivos, son tareas retadoras y productivas para cualquier tamaño de empresa, y descubriremos que los obstáculos administrativos que se presentan para lograr nuestro éxito son muy similares en todo tipo de actividad empresarial.

El área administrativa de la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A Sucursal Riobamba tiene como gerente a la Ing. Anita Arroyo, la misma que se encuentra al frente de la organización, administración y venta de vehículos.

El área de venta de vehículos al ser una mercado muy limitante nuestra ciudad por la proliferación de nuevas marcas es un área de entera responsabilidad y de compromiso, ya que la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A Sucursal Riobamba, en su esencia es netamente comercial, pero al encontrarse al frente la gerente de la empresa podemos observar su compromiso, desarrollo profesional y alto compromiso para cumplir con los objetivos propuestos.

3.2.4 POST – VENTA.

En la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A Sucursal Riobamba esta área técnica y de servicio, es donde se realizan todas las actividades de post venta como son:

- Mantenimientos de los vehículos.
- Latonería y Pintura.
- Venta de Repuestos y accesorios originales.

Es un área también de vital importancia para el giro de los negocios porque de ella dependerá que los clientes superen las expectativas de los productos y que sigan comprando o haciendo uso de los servicios que prestamos.

Comercialmente depende la próxima compra del nuevo modelo o de la sustitución del carro antiguo por uno nuevo

Mecánicamente, se encentra el respaldo de la marca y de la confiabilidad de los técnicos en quien ponen en sus manos su vehículo para asegurar su bienestar y el de su familia.

3.2.5 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

Todas las empresa, independientemente de si son grandes o pequeñas, necesitan seguir mejorando sus productos, servicios y proceso comerciales, para anticiparse y responder las cambiantes necesidades de sus clientes.

Esto significa invertir tiempo y dinero en hacer investigación de mercado para establecer esas necesidades y para desarrollar productos que las respondan.

La empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A Sucursal Riobamba, no cuenta con esta función de investigación lo que hace que la empresa no se encuentre en un nivel óptimo para satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

FORTALEZAS.

F1= Variedad de servicios

F2= Imagen Empresarial

F3= Infraestructura física

F4= Atención al Cliente

F5= Gestión del personal.

DEBILIDADES.

D1= Inexistencia de estructura organizacional

D2= Falta de orgánico Funcional y clasificador de puestos

D3= Planificación estratégica

D4= Incentivos y sanciones

D5= Falta de investigación e innovación constante.

3.3 PROPUESTA “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ “MERQUIAUTO S.A.” SUCURSAL RIOBAMBA PERIODO 2013.

3.3.1 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

Planear es la carta de navegación que posee toda empresa en donde están claramente definidas las diferentes acciones a ejecutar, los recursos, tiempos y responsables para el logro de los objetivos propuestos.

Cualquier plan a medida que se va implementando, necesita de ciertos ajustes, por lo que debe estar sometido a revisiones constantes fundamentalmente de manos del grupo que lo creó.

El Plan Estratégico constituye un instrumento que orienta el rumbo de la empresa y sirve como marco de referencia para su normal funcionamiento.

Es el punto de partida para un proceso continuado y dinámico de dirección estratégica, a través del cual se articula la implantación de las acciones propuestas y el seguimiento de su ejecución.

Esta propuesta se concreta en el desarrollo de un plan estratégico adecuada a los retos del futuro, está orientada a la explicación del método y los principios básicos para la excelencia gerencial y empresarial dotando las herramientas necesarias para la apertura de nuevas fronteras, las anticuadas prácticas gerenciales prevalecen no adaptándose a los retos y cambios futuros que han de acontecer en una organización si esto prevalece estas empresas sencillamente tienden a desaparecer.

El plan estratégico es inútil cuando la dirección no utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa.

El análisis interno de la empresa figura en los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica.

Solo las empresas que poseen una gestión profesional comprometida y actualizada tendrán la fortaleza necesaria para enfrentar cualquier cambio, esta réplica dependerá exclusivamente de la respuesta de cada uno de nuestros empresarios

3.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

- Introducir los conceptos básicos de un Plan Estratégico.
- Desarrollar los componentes del Direccionamiento estratégico.
- Establecer la Misión y Visión de la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A Sucursal Riobamba.
- Emplear los instrumentos diseñados para el Direccionamiento Estratégico.

3.5 POLÍTICAS.

Las políticas planteadas para la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A Sucursal Riobamba son las siguientes:

- Realizar todo trabajo con eficiencia
- Realizar el trabajo ok a la primera vez, eliminando los re procesos
- Definir el tiempo de respuesta a todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada área dentro del concesionario
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los miembros de la organización, para lo cual deben conocer los procedimientos a fin de orientarlos.

- Mantener un comportamiento ético y profesional por parte de los colaboradores.
- Desterrar toda forma o indicio de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación continua.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad en todo trabajo.
- Mejorar la productividad en todas las áreas.
- Mantener el compromiso de mejora continua.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- Operar los equipos y herramientas de manera segura para los empleados y preservando el medio ambiente.
- Mantener a la empresa en un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.

Las políticas de la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A Sucursal Riobamba deben ser, entendidas, implantadas y conservadas al día en todos los niveles de la organización, contando con el total compromiso y apoyo de la gerencia.

3.6 MISIÓN.

Las empresas por más pequeñas que sean, deben poseer una misión que les proyecte en el mercado en donde se desenvuelven, para de esta forma vender la imagen, los servicios que

prestan, la declaración de todos los objetivos, hacia quienes están orientados sus servicios, expresando de una la manera que lo van a realizar.

En el plan estratégico al hablar de misión, nos estamos refiriendo a la declaración explícita de la razón de ser de la organización, describe con claridad Para qué? Pues establece con precisión el propósito de la organización, crea valor, define las acciones, es el eje para el planeamiento, es la razón de ser de la empresa.

Para ser efectivo el enunciado de la misión tiene que surgir de las entrañas de la organización, todos deben participar de un modo significativo ya que sin participación no hay compromiso. La misión debe ser orientada al usuario, realista, motivadora y específica, es por ello que antes de plasmarla, debemos contestarnos varias preguntas que son fundamentales en el proceso de planteamiento de la misión. Las preguntas a dar respuestas son las siguientes:

¿Quiénes somos?

Somos una empresa integrada de servicios de vehículos de la marca Hyundai

¿Qué hacemos?

Realizamos venta y postventa de vehículos de la marca Hyundai

¿Para qué lo hacemos?

Para satisfacer las necesidades del sector automotriz

¿Para quién lo hacemos?

Para el sector automotriz de la ciudad de Riobamba

¿A través de qué hacemos?

De maquinaria sofisticada que cuenta con la más alta tecnología de la ciudad y provincia, brindando un servicio de calidad.

Una vez que se dio respuesta a las preguntas básicas para la creación de la misión, se procede a integrar las respuestas para de esa manera poder validar la misión.

Contar con clientes satisfechos y colaboradores entusiastas, entregando productos y servicios de calidad, generando fidelidad y progreso.

“Somos una Empresa integrada de servicios de venta y postventa de vehículos de marca Hyundai, satisfacemos las necesidades del mercado automotriz de la provincia de Chimborazo, trabajamos con personal calificados, equipo moderno y sofisticado, entregando productos y servicios de calidad, generando fidelidad y progreso.”³⁰

3.7 VISIÓN.

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad.

Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

Su importancia radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

- Debe ser retadora, positiva, compartida y coherente con la misión.

³⁰ Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba

- Marca el fin último que la estrategia debe seguir.
- Proyecta la imagen de destino que se pretende alcanzar.

Para implementar la visión se debe contestar las siguientes preguntas:

¿Qué es la empresa?

Es líder en la oferta de servicios integrales venta y post- venta de vehículos de la marca Hyundai en la ciudad de Riobamba.

¿Qué hace la empresa?

Brinda servicios integrales de alta calidad, con una infraestructura moderna que garantiza el trabajo.

¿Para quién lo hace?

Pa el sector automotriz de la provincia de Chimborazo.

¿Con qué lo hace?

Mediante tecnología de punta y personal calificado, técnico y especializado.

¿A cambio de que lo hace?

De un beneficio económico y reconocimiento social.

Una vez que se dio respuesta a las preguntas básicas para la creación de la visión, se procede a integrar las respuestas para de esa manera poder validar la visión.

“Ser la empresa líder en la oferta de servicios integrales venta y post- venta de vehículos de la marca Hyundai a nivel nacional, brindando un servicio de alta calidad, con tecnología de punta, infraestructura moderna y personal altamente calificado, técnico y especializado, a cambio de un beneficio económico social.”³¹

³¹ Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba

3.8 VALORES.

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

- Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

Los principales valores que debe poseer la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A Sucursal Riobamba son:

- **Vocación de Servicio para satisfacer al Cliente:** Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

A tu servicio, siempre.

- **Honestidad:** Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

Honestidad, nuestra manera de ser.

- **Actitud de Liderazgo:** Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

Con tu trabajo y por tu actitud Merquiauto Riobamba será líder.

- **Trabajo en Equipo:** Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

Trabajando en equipo, lo hacemos mejor.

- **Competitividad:** Ofrecemos servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

Servicios y productos de calidad, a su alcance.

- **Generadores de desarrollo sustentable:** Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.

Contribuimos a su bienestar y progreso.

3.9 VALORES INSTITUCIONALES.

Para determinar los valores institucionales de la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A Sucursal Riobamba, debemos hacerlos mediante el análisis de la matriz axiológica ya que es una herramienta fundamental para este tipo de desarrollo.

3.9.1 MATRIZ AXIOLÓGICA.

QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A SUCURSAL RIOBAMBA.

CUADRO No. 17.

GRUPO DE REFERENCIA VALORES	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	EMPRESA	COLABORADORES	TOTAL
VOCACIÓN DE SERVICIO	X	X	X	X	X	X	X	7
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X	7
TRABAJO EN EQUIPO	X	X	X	X	X	X	X	7
COMPETITIVIDAD	X	X	X	X	X	X	X	7
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X		X	X	6
PRODUCTIVIDAD				X	X	X	X	4
EQUIDAD	X	X		X		X	X	5
COMPETITIVIDAD				X	X	X	X	4
DESARROLLO SUSTENTABLE	X	X	X	X	X	X	X	7
RENTABILIDAD				X	X	X	X	4
TOTAL								58

Fuente: Trabajo de campo 2013

Elaboración: El Autor.

3.10 DECLARACIÓN DE VALORES.

Con el propósito de mejorar la calidad de nuestro servicio, debido a que hoy más que nunca, la calidad hace la diferencia en el mercado y se encuentra indisolublemente ligada a brindar seguridad en el trabajo que se realiza al cliente, buscamos lograr una respuesta que conlleve a una toma de decisiones eficaz, debiendo focalizar nuestra atención en el cliente, puesto que para mejorar la calidad, se debe conocer lo que él necesita y demanda.

Nuestra cultura organizacional está orientada con valores corporativos que enmarcan el direccionamiento de la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiaux S.A Sucursal Riobamba, todos deben interiorizar estos valores y practicarlos porque hacen parte de las vidas del personal e interactúan en los contextos en que se desenvuelven. Invitamos a la familia de la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiaux S.A Sucursal Riobamba practicar e instaurar estos valores.

3.11 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES.

Los principios, son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano, y en suma se busca que todos los miembros de la organización internalicen y vivan en armonía. Los principios tienen como propósito fundamental establecer un referente ético, para guiar las actitudes, prácticas y formas de actuación de los colaboradores de la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiaux S.A Sucursal Riobamba.

A continuación algunos de los principios que he definido para la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiaux S.A Sucursal Riobamba:

- **Imparcialidad.-** El tratamiento que brinda el personal de la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiaux S.A Sucursal Riobamba se realiza sin conceder preferencias o privilegios a una(s) persona(s) en perjuicio de otra(s); sino buscando en cualquier escenario la promoción integral de la persona.
- **Legalidad.-** El personal de la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiaux S.A Sucursal Riobamba realiza sus funciones con estricta observancia de la

normatividad y de las leyes ecuatorianas aplicables en su accionar, así como con absoluto respeto al estado de derecho y las políticas internas de la compañía.

- **Respeto.-** En el desempeño de sus funciones y en el trato cotidiano con los clientes y proveedores, el personal de la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiaux S.A Sucursal Riobamba siempre tiene como premisas primordiales la dignidad de la persona humana, sus derechos y obligaciones.
- **Eficiencia.-** El personal de la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiaux S.A Sucursal Riobamba busca en todo momento el mejor uso de los recursos para el cumplimiento de sus metas en el menor tiempo posible.
- **Responsabilidad.-** Todas las personas que laboran en la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiaux S.A Sucursal Riobamba asumen las implicancias de sus decisiones y acciones y se esfuerzan por cumplir con diligencia todos los encargos recibidos.
- **Puntualidad.-** Como principio empresarial, Quito Mercantil Automotriz Merquiaux S.A Sucursal Riobamba reconoce y valora la puntualidad como forma de realizar mejor el trabajo cotidiano.
- **Celeridad.-** Prontitud, oportunidad de respuesta a los usuarios internos y externos.
- **Cordialidad.-** Brindamos a cada persona un trato cortés, amable y considerado.
- **Austeridad.-** Los colaboradores de la empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiaux S.A Sucursal Riobamba, deben obrar con sobriedad y racionalización en el uso de los recursos, de tal manera que proyecten una imagen de transparencia en su gestión y de calidad en sus funciones.

3.13. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Se entiende la estructura organizacional como el medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos.

En su sentido más amplio, la estructura organizacional da orden a la empresa. Responsabiliza el talento humano de la organización en cada una de las áreas que se han definido previamente, su finalidad es la de establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una organización para trabajar juntos de forma óptima, a fin de que sean alcanzados los objetivos corporativos.³²

La estructura de una empresa es uno de los elementos clave de la organización por tanto es importante conocer cuáles son las clases de organigramas que hay para saber cuáles son los organismos y cargos que componen la estructura organizacional de la empresa.

El Organigrama es (órgano = órgano u organismo + grama = gráfico); Es decir es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional.

Es la gráfica estadística, esto es, corresponde a la radiografía de la empresa y muestra su esqueleto y su constitución interna, pero no su funcionamiento ni su dinámica.³³

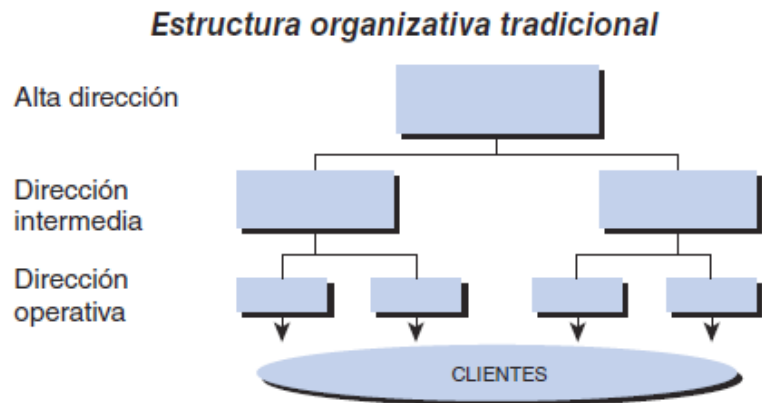
Las estructuras organizacionales se pueden presentar de dos formas, organizativa tradicional y moderna, con la conceptualización de que la tradicional se enfoca en la alta dirección como eje principal para su funcionamiento y de ella se derivan las áreas, campos o directrices que encaminan sus esfuerzos para satisfacer óptimamente al cliente.

La estructura moderna enfoca su dirección en forma ascendente siendo el principal motor de desarrollo la satisfacción al cliente y de ella se desprenden las acciones, áreas y campos para su normal funcionamiento.

³² bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci101007.html

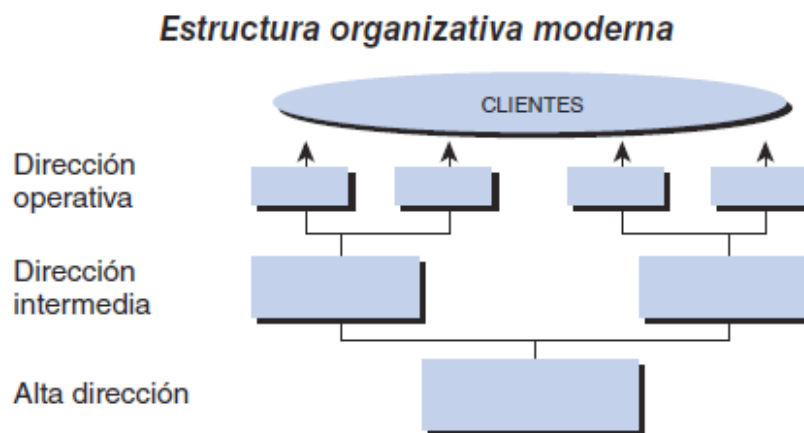
³³ <http://www.slideshare.net/EdgarVsquez1/organigrama-empresarial-8472842>

FIGURA No. 04.



Fuente: SERNA, Humberto. Planificación y Gestión Estratégica.-Bogotá, McGraw-Hill, 2002 Pg. 59
Elaboración: El Autor.

FIGURA No. 05.



Fuente: SERNA, Humberto. Planificación y Gestión Estratégica.-Bogotá, McGraw-Hill, 2002 Pg. 59
Elaboración: El Autor.

3.13.1 SÍMBOLOS Y REFERENCIAS CONVENCIONALES EN UN ORGANIGRAMA.

1. Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.

GRÁFICO No. 02.



Fuente: Investigación de campo 2013

Elaboración: El Autor.

2. Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre otro departamento o sección, las horizontales señalan especialización y correlación.

GRÁFICO No. 03.



Fuente: Investigación de campo 2013

Elaboración: El Autor.

3. Cuando la línea cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.

GRÁFICO No. 04.

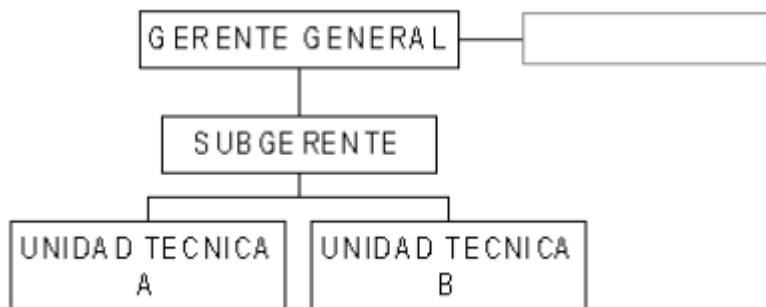


Fuente: Investigación de campo 2013

Elaboración: El Autor.

4. Cuando la línea se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.

GRÁFICO No. 05.

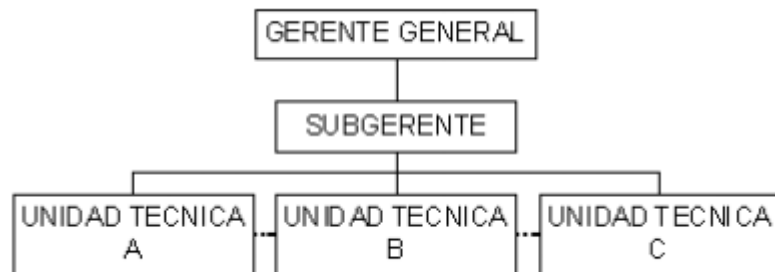


Fuente: Investigación de campo 2013

Elaboración: El Autor.

5. Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.

GRÁFICO No. 06.

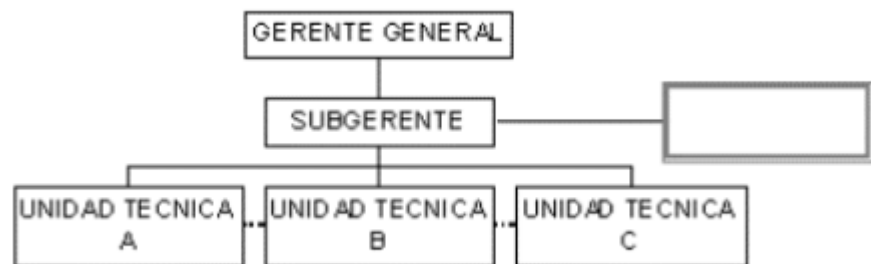


Fuente: Investigación de campo 2013

Elaboración: El Autor.

6. Figura geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma.

GRÁFICO No. 07.



Fuente: Investigación de campo 2013

Elaboración: El Autor.

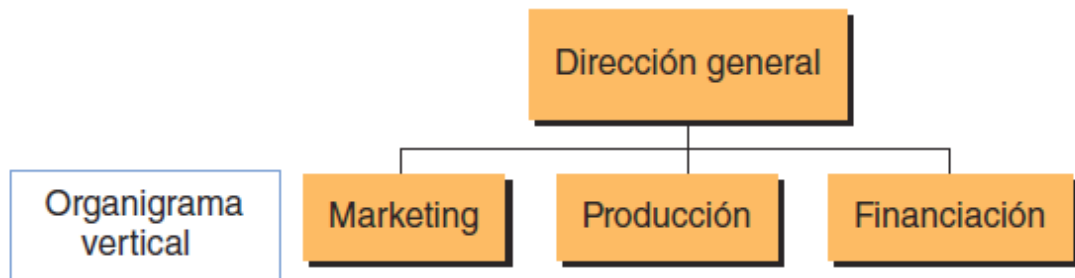
3.13.2 TIPOS DE ORGANIGRAMA.

Los organigramas pueden establecerse de varias formas, los más comunes son:

Vertical.- Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba abajo.

GRÁFICO No. 08.

ORGANIGRAMA VERTICAL



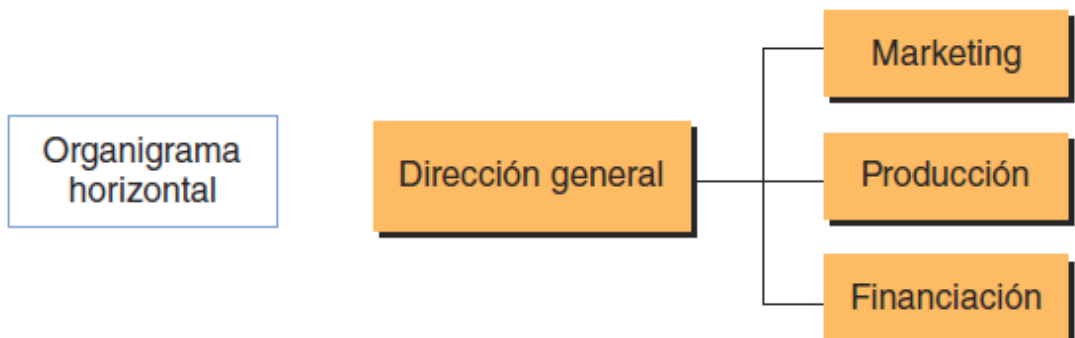
Fuente: Investigación de campo 2013

Elaboración: El Autor.

Horizontal.- Muestra las jerarquías de izquierda a derecha.

GRÁFICO No. 09.

ORGANIGRAMA HORIZONTAL



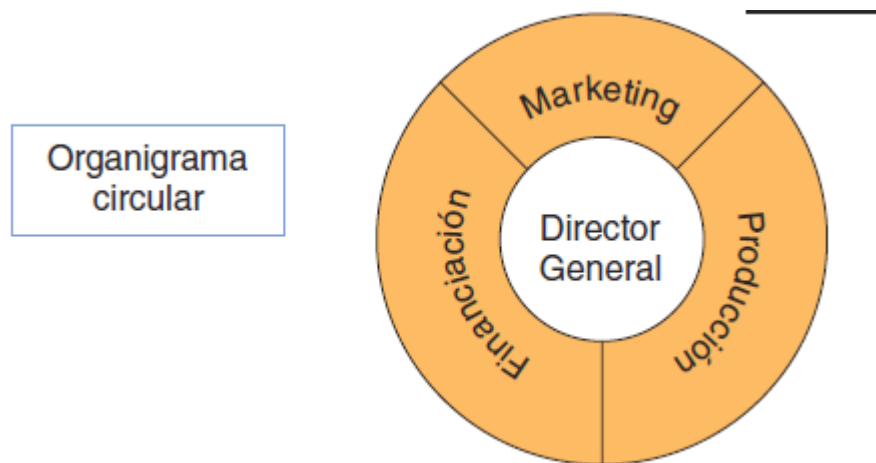
Fuente: Investigación de campo 2013

Elaboración: El Autor.

Circular.- La autoridad máxima está en el centro, alrededor de él se forman círculos concéntricos donde se nombran a los jefes inmediatos.

GRÁFICO No. 10.

ORGANIGRAMA CIRCULAR.



Fuente: Investigación de campo 2013

Elaboración: El Autor.

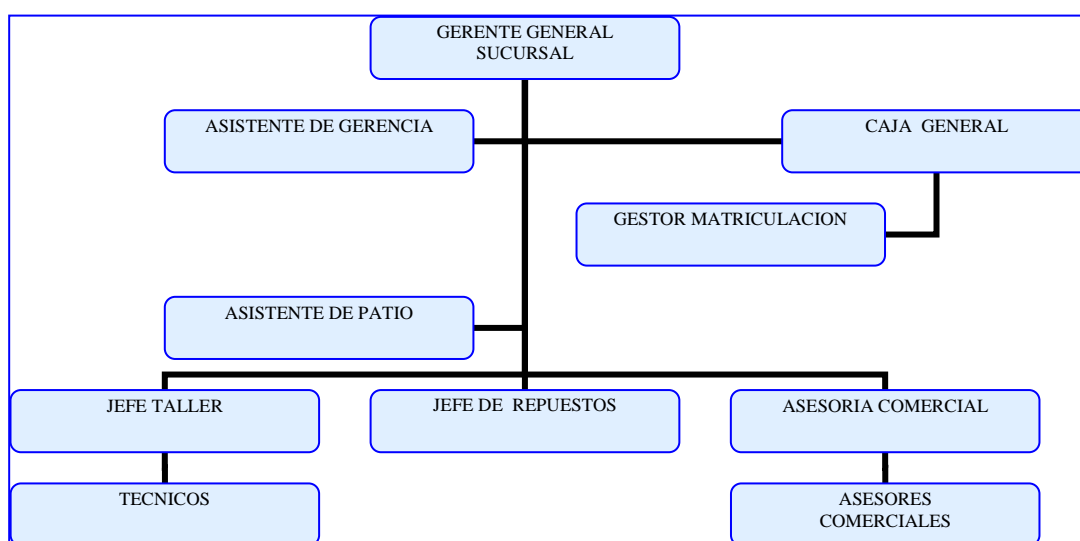
La tarea de entender a una organización es compleja por cuanto ella se desenvuelve en un mundo en el cual nada está quieto y hay incertidumbre.

Es por ello que el formar una estructura organización eficiente y sencilla facilita al administrador o a los directivos de la empresa a alcanzar sus objetivos, metas, planes propuestos en el tiempo y cumplirlos satisfactoriamente.

Al no contar la Empresa Quito Mercantil Automotriz Sucursal Riobamba con una estructura organizacional, he propuesto el siguiente:

GRÁFICO No. 11.

Organigrama Estructural de la Empresa Quito Mercantil “Merquiauto S.A” Sucursal Riobamba.



Fuente: Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba
Elaboración: El Autor.

3.14. MANUAL DE FUNCIONES.

Una manual es un documento en el cual se describe con detalle y en forma ordenada y sistemática información y /o instrucciones sobre organización, funciones, procedimientos, etc. De una entidad o dependencia que se consideran necesarias para la ejecución de un trabajo.

Características:

- Delimitar en forma escrita las funciones, responsabilidades y autoridad de cada cargo.
- Normalizar y controlar los trámites de los procedimientos.

- Adoctrinar al personal nuevo sobre sus funciones y responsabilidades en la entidad.
- Adiestrar y orientar al personal en servicio.
- Identificar los canales de comunicación de coordinación.

La empresa Quito Mercantil Automotriz Merquiauto S.A. sucursal Riobamba no posee un Manual de Funciones, por lo que se propone el siguiente.

GERENTE GENERAL SUCURSAL RIOBAMBA.

FUNCIONES:

- Representar legalmente a la compañía.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes internos y externos.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes empleados.
- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias, desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan alcanzar las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales es decir optimizando los recursos disponibles.

- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y control de gestión).

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS:

Título universitario en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o Economía.

COMPETENCIAS:

- Flexibilidad mental.
- Destreza en las negociaciones.
- Capacidad de análisis de información.
- Orientación del cliente, tanto interno como externo.

- Liderazgo.
- Disponibilidad.
- Capacidad de organización.

ASISTENTE DE GERENCIA.

FUNCIONES:

- Ser puntual en todas sus actividades.
- Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para mantener eficientemente la agenda de gerencia.
- Obedecer y realizar instrucciones que sean asignadas por la gerencia.
- Llevar control de la caja chica.
- Elaborar y enviar al contador memorándums con los documentos de justificación del rubro de caja chica.
- Suministrar materiales al personal de la empresa y controlar la existencia de los mismos.
- Redactar y transcribir correspondencia y documentos diversos.
- Llevar y mantener actualizado archivo de la compañía.
- Atender e informar al público en general.
- Recibir, verificar y registrar las requisiciones de compras.

- Informar a los proveedores sobre la cancelación de las facturas. Llevar registros y el archivo de expedientes de proveedores.
- Mantener informado al gerente sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada.
- Recibir oficios, formatos y otros documentos.
- Realizar los trámites de pasajes y traslado a personal de la compañía como a invitados.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS:

Título universitario en Administración de Empresas. Se puede considerar a egresados o estudiantes de últimos niveles de la mencionada carrera.

COMPETENCIAS:

- Destrezas para la negociación.
- Liderazgo.
- Flexibilidad mental de criterios.
- Habilidad para la obtención y análisis de la información.
- Habilidades sociales.

CAJA GENERAL.

FUNCIONES:

- Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.
- Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.
- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Realiza depósitos bancarios.
- Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
- Realiza arqueos de caja.
- Suministra a la gerencia los recaudos diarios del movimiento de caja.
- Troquela recibos de ingreso por caja y otros documentos.
- Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.
- Realiza conteos diarios de depósitos bancarios, dinero en efectivo, etc.
- Atiende a las personas que solicitan información.
- Lleva el registro y control de los movimientos de caja.
- Transcribe e ingresa información operando un microcomputador.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.

- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Recibir los pagos de los clientes.
- Mantener un registro prolijo de estos pagos.
- Preparar reportes de caja diariamente.
- Saludará siempre a los clientes con una sonrisa amistosa.
- Atenderá a los clientes vía teléfono.

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS:

Título universitario en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría se puede considerar a egresados o estudiantes de últimos niveles de las mencionadas carreras.

COMPETENCIAS:

- Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general.
- Realizar cálculos aritméticos.
- Destreza en el conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez.
- El manejo de microcomputador, registradora, calculadora.
- Experiencia en el negocio, hospitalidad y/o restauración o equivalentes en donde el enfoque sea la entrega de servicio al cliente.

- Excelente habilidad para hablar y escuchar.
- Personalidad amigable, cálida y extrovertida.
- Discreción.
- Habilidad excepcional en matemáticas.
- Habilidad para aprender rápido y seguir la secuencia de instrucciones exactas.

GESTOR DE MATRICULACIÓN.

FUNCIONES:

- Recolecta la información y documentación necesaria para la matriculación.
- Registra y llena los formularios para la matriculación de vehículos nuevos.
- Cancela matriculas e impuestos generados por la Comisión de Tránsito.
- Matricular vehículos nuevos en la Comisión de Tránsito.
- Gestiona contratos y fiduciarias en los vehículos concesionados bajo la modalidad de crédito y fideicomiso.
- Matricula vehículos prendarios.
- Desactivar prendas mercantiles y/o comerciales en el registrador de la propiedad.
- Desactivar prendas mercantiles y/o comerciales en la Comisión de Tránsito.
- Registrar en forma eficiente las matriculas gestionadas para su entrega.
- Retirar placas provisionales y originales de la Comisión de Tránsito.

- Entregar placas provisionales y originales a los clientes después de la matriculación.
- Entregar matricula (especie original) a los clientes al culminar el proceso.

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS:

Bachiller en ciencias básicas, sociales, contabilidad, informática, etc.

COMPETENCIAS:

- Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general.
- Realizar cálculos matemáticos lógicos.
- Excelente habilidad para hablar y escuchar.
- Personalidad amigable, cálida y extrovertida.
- Habilidad para aprender rápido y seguir la secuencia de instrucciones exactas.
- Rapidez, eficiencia y efectividad.
- Motivación de desempeño.
- Actitud proactiva.
- Facilidad de palabra.

ASISTENTE DE PATIO.

FUNCIONES:

- Limpiar, ordenar y conservar la imagen de la empresa interiormente como externa.

- Llevar en forma prolija y eficiente el Stock de vehículos y accesorios móviles de cada una de ellos.
- Trasladar las unidades para las diferentes áreas de exhibición, tanto en el show room como en los patios frontal y posterior.
- Trasladar las unidades a exhibiciones externas, ferias, puntos de venta externos, entre otros.
- Preparar vehículos para la entrega perfecta.
- Realizar mensajería.
- Realizar pagos a instituciones y proveedores.
- Entrega y recepción de retenciones a instituciones públicas y privadas.
- Depositar diariamente los ingresos generados por el giro del negocio.

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS:

Bachiller en ciencias básicas, sociales, contabilidad, informática, etc.

COMPETENCIAS:

- Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general.
- Excelente habilidad para escuchar.
- Personalidad amigable, cálida.
- Habilidad para aprender rápido y seguir la secuencia de instrucciones exactas.
- Rapidez, eficiencia y efectividad.

- Motivación de desempeño.
- Actitud proactiva.
- Trabajar bajo presión.

JEFE DE TALLER.

FUNCIONES:

- Preparación y organización del taller.
- Gestionar citas, agendamiento y control.
- Preparación y organización del trabajo.
- Asesoramiento y soporte técnico.
- Realización y seguimiento del trabajo del área técnica.
- Confirmación del trabajo realizado.
- Confirmación técnica de calidad del trabajo realizado.
- Pruebas de ruta de seguridad.
- Gestión de cobranza de la cartera de taller.
- Recepción y asesoramiento al cliente.
- Entrega perfecta ok a la primera vez.
- Recepción de quejas, sugerencias y comentarios.

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS:

Título universitario en Mecánica Automotriz.

COMPETENCIAS:

- Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general.
- Excelente habilidad para escuchar y dirigir.
- Liderazgo.
- Personalidad amigable, cálida.
- Rapidez, eficiencia y efectividad.
- Motivación de desempeño.
- Actitud proactiva.
- Trabajar bajo presión.
- Destrezas en el área técnica.
- Proactivo.
- Destrezas en organización y planeación.

TÉCNICOS.

FUNCIONES:

- Arreglan y realizan mantenimiento a los vehículos, partes y piezas de los mismos.
- Arman y desarman motores, carrocerías, partes móviles de los vehículos.

- Componen y mantienen dentro de los niveles más óptimos de funcionamiento las unidades automovilísticas.
- Utilizan las herramientas y maquinarias según los estándares y procedimientos establecidos.
- Operan de forma eficiente los sistemas de seguridad para evitar accidentes.

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS:

Título universitario en Mecánica Automotriz o Tecnólogo en Mecánica Industrial.

COMPETENCIAS:

- Excelente habilidad para escuchar y ejecutar órdenes específicas.
- Rapidez, eficiencia y efectividad.
- Motivación de desempeño.
- Actitud proactiva.
- Trabajar bajo presión.
- Destrezas en el área técnica.
- Destrezas en el manejo de herramientas.
- Ser sociable y trabajar en equipo.

JEFE DE REPUESTOS.

FUNCIONES:

- Gestionar el área de repuestos.
- Gestión de pedidos y despacho de repuestos.
- Revisión de stocks mínimos y máximos.
- Atención al cliente interno (taller).
- Atención al cliente externo.
- Seguimiento de clientes.
- Visitas y gestión en puntos de venta externa.
- Gestión de cobranza de la cartera de repuestos.
- Asesoramiento al cliente sobre repuestos.

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS:

Título Universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.

COMPETENCIAS:

- Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general.
- Excelente habilidad para escuchar.
- Liderazgo.
- Personalidad amigable, cálida.
- Rapidez, eficiencia y efectividad.

- Motivación de desempeño.
- Actitud proactiva.
- Trabajar bajo presión.
- Destrezas en el área técnica.
- Conocimiento Técnico del Área.
- Destrezas en organización y planeación.

ASESORES COMERCIALES.

FUNCIONES:

- Proformar las unidades automovilísticas.
- Generar solicitudes de crédito.
- Gestionar los créditos vehiculares en fuentes externas.
- Exhibir las unidades automovilísticas en ferias o stand dentro y fuera de la provincia.
- Realizar pruebas de manejo a los posibles compradores.
- Cerrar las ventas.
- Entregar los vehículos de forma eficiente.
- Administrar los documentos para la posterior matriculación.
- Gestionar su cartera de clientes.

- Administrar sus ventas bajo referidos.
- Realizar gestión externa.
- Realizar exposiciones de showroom.

FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS:

Título Universitario en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o carreras afines.

COMPETENCIAS:

- Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general.
- Excelente habilidad para escuchar y hablar, facilidad de palabra.
- Personalidad amigable, cálida.
- Rapidez, eficiencia y efectividad.
- Motivación de desempeño.
- Actitud proactiva.
- Trabajar bajo presión.
- Conocimiento Técnico del vehículo.
- Destrezas en organización y planeación.

3.15. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

“Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas, recurrimos a la estrategia en situaciones de incertidumbre, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde existe otro grupo cuyo comportamiento no podemos pronosticar.”³⁴

“La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.”³⁵

CUADRO No. 18

FODA

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A1= Competencia A2= Sustitutos A3= Ruido A4=Estacionalidad de la Demanda A5= Política Económica	O1= Clientes O2= Proveedores O3= Innovación Tecnológica O4= Ubicación Privilegiada O5= Posicionamiento
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1= Variedad de servicios F2= Imagen Empresarial F3= Infraestructura física F4= Atención al Cliente F5= Gestión del personal	D1= Inexistencia de estructura organizacional D2= Falta de orgánico Funcional y clasificador de puestos D3= Planificación estratégica D4= Incentivos y sanciones D5= Falta de investigación e innovación constante

Fuente: Trabajo de campo 2013

Elaboración: El Autor.

³⁴ EduardoKastika, Jorge Hermida, Roberto Serra, Administración y Estrategia, 1992.

³⁵ Wanty Halberthal, La estrategia empresarial, Ed. Ateneo, 1975

3.16 SELECCIÓN DE ESTRATÉGIAS.

3.16.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES EXTERNOS MACROENTORNO

CUADRO No. 19

CÓDIGO	FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA QUITO MERCANTIL “MERQUIATO S.A.” SUCURSAL RIOBAMBA	RESPUESTA DE LA EMPRESA QUITO MERCANTIL “MERQUIATO S.A.” SUCURSAL RIOBAMBA	IMPLICADOS
ECONÓMICA					
E1	Inflación	A la baja	Estabilización de los costos de productos Incremento de la Capacidad Adquisitiva	Ofertar productos y servicios de calidad a precios competitivos Aumento de la demanda	Gobierno Nacional Merquiauto Clientes Empleados
E2	Sistema Financiero	Negativo	Limitaciones en el otorgamiento de préstamos Altas tasas de interés en el mercado automovilístico, por ende restringido el endeudamiento del sector	Implementación de políticas convenios con financieras fuentes externas que permitan prestamos para el mercado automovilístico	Gobierno Nacional Sector Financiero Merquiauto
E3	Política Económica	Inestable	Disminución de potenciales clientes por los altos costos en los servicios Bajos ingresos y utilidad	Disminuir tarifas por servicios post venta Optimización de todos los recursos Posicionamiento en el mercado	Gobierno Nacional Sector automotriz Merquiauto Clientes Empleados

E4	Política Fiscal (IVA- ICE)	Negativo	El IVA incrementa el precio del producto El ICE incrementa el precio del producto	Ofertar descuentos para regular el pago de los impuestos y que no se vea afectado el cliente externo	Gobierno Nacional SRI Sector Automotriz Clientes
E5	Canasta Básica Familiar Vital	Al alza	Decrece la demanda	Facilidades de pago y valor agregado	Merquiao Clientes Trabajadores
POLÍTICO – LEGAL					
PL6	Obligaciones Tributarias	Estable	Retención de Impuestos	Pago oportuno de obligaciones tributarias	Gobierno Nacional SRI, Merquiao Clientes
PL7	Ley de restricciones de importaciones	Negativa	Limita el stock de vehículos y venta al consumidor final	Optimización de los recursos económicos, humanos, infraestructura y materiales Aplicación eficiente de la Ley	Gobierno Nacional Merquiao Clientes
PL8	Ley de Remuneraciones	Favorable	Unificación Salarial	Cumplimiento de la ley en cuanto a remuneraciones de los trabajadores	Gobierno Nacional Merquiao Clientes Trabajadores
DEMOGRÁFICAS					
DM9	Crecimiento Poblacional	Incremento	Incremento relativo de clientes	Incrementar la oferta de vehículos y servicios post venta, y mejores precios o promociones Generar nuevas plazas de empleo	Gobierno Nacional Merquiao Población

CÓDIGO	FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA QUITO MERCANTIL “MERQUIATO S.A.” SUCURSAL RIOBAMBA	RESPUESTA DE LA EMPRESA QUITO MERCANTIL “MERQUIATO S.A.” SUCURSAL RIOBAMBA	IMPLICADOS
TECNOLÓGICA					
T10	Innovación Tecnológica	Positivo	Permite la completa satisfacción de Clientes Internos y Externos	Plan de adquisición y renovación tecnológica	Gobierno Nacional Merquiauto Clientes Proveedores
T11	Modernización de la maquinaria	Positivo	Optimización de recursos Ahorro de tiempos y Mejores resultados	Servicio optimo y de calidad	Merquiauto Clientes Proveedores
T12	Equipo informático	Existente	Manejo financiero y contable Análisis de stock de mercaderías	Plan de adquisición y renovación tecnológica	Merquiauto Clientes Proveedores Trabajadores
AMBIENTALES					
AM13	Ruido	Desfavorable	Molestias a la población cercana	Indiferente	Merquiauto Clientes
AM14	Ubicación	Favorable	Punto estratégico central en la ciudad y la vía principal permite un alto flujo vehicular	Estrategias d crecimiento intensivo, para aumentar la demanda de servicios	Gobierno Seccional Merquiauto Clientes
AM 15	Estacionalidad del servicio	Desfavorable	Baja el flujo de clientes para la utilización del servicio	Estimular	Merquiauto Clientes

DIMENSIÓN GLOBALIZACIÓN					
DG16	Apertura de nuevos mercados	Favorable	Incremento de la demanda de nuevos autos e incremento de demanda de servicios post venta	Nuevas estrategias para incrementar las ventas	Gobierno Nacional Sector Automotriz Merquauto

Fuente: Quito Mercantil Automotriz “Merquauto S.A.” Sucursal Riobamba

Elaboración: El Autor.

3.16.2 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES EXTERNOS MICROENTORNO.

CUADRO No. 20

CÓDIGO	FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA QUITO MERCANTIL “MERQUIATO S.A.” SUCURSAL RIOBAMBA	RESPUESTA DE LA EMPRESA QUITO MERCANTIL “MERQUIATO S.A.” SUCURSAL RIOBAMBA	IMPLICADOS
COMPETITIVA					
CM17	Entrada de Nuevos Competidores	Creciente	Decremento de la demanda de vehículos y servicio post venta Reducción de Utilidades	Indiferente	Merquauto Sector automotriz
CM18	Rivalidad entre competencia	Agresiva	Ubicaciones estratégicas, programas de exhibiciones y ferias	Oferta de servicios integrales en función de sus necesidades Eficiencia en los servicios Precios competitivos Servicio de Calidad	Sector automotriz Merquauto

CM19	Sustitutos	Creciente	Mayor portafolio de productos y servicios a ofertar por parte de la competencia	Establecimiento de una política de diversificación de servicios y ofertar una atención personalizada	Sector automotriz Merquiaux
CM20	Clientes	Positivo	Lealtad y empoderamiento de la marca	Mejorar la calidad Eliminar reprocesos Precios competitivos con valor agregado	Merquiaux Clientes
CM21	Proveedores	Estable	Garantizan la entrega de mercaderías, suministros y materiales	Adquisición directa eliminando tiempos de espera para compras Stock de mínimos y máximos necesarios	Merquiaux Clientes Proveedores
MERCADO					
M22	Oferta	Estable	Desarrollo y crecimiento normal de la empresa	Establecimiento de políticas de promociones, descuentos en precios Publicidad	Sector automotriz Merquiaux Clientes
M23	Demanda	Incremento	Mayor cuota de mercado	Establecimiento de estrategias de diferenciación de calidad y de servicios	Sector automotriz Merquiaux Clientes
BARRERAS DE ENTRADA					
BE24	Política Gubernamental	Obligatorio	Obediencia de ley	Cumplimiento de obligaciones Implementación de estrategias que	Gobierno Nacional Sector automotriz

				permitan anticiparse y preparase ante la complejidad competitiva	Merquiaux Clientes
BE25	Economía de Escala	Medio	Vulnerabilidad frente a competidores mas ágiles	Indiferente	Sector automotriz Merquiaux Clientes
BE26	Diferenciación Del Servicio	Adecuada	Incremento relativo de clientes	Crear la permanencia y posicionamiento de la marca y percepción de una calidad de servicio más alta	Sector automotriz Merquiaux Clientes
BE27	Inversión	Alta	Limita la entrada de nuevos competidores	Oportunidad de ampliación de cuota de mercado	Sector automotriz Merquiaux Clientes
BE28	Distribución	Favorable	Convenios con aseguradoras e instituciones públicas o privadas	Oferta del servicio directo con mejores precios y descuentos	Sector automotriz Merquiaux Clientes
BE29	Contrato proveedores	Estable	Desarrollo normal de la empresa	Funcionamiento adecuado y oportuno de servicios	Sector automotriz Merquiaux Clientes Proveedores

Fuente: Quito Mercantil Automotriz “Merquiaux S.A.” Sucursal Riobamba

Elaboración: El Autor.

3.16.3 MATRIZ OCURRENCIA – IMPACTO.

FACTORES

ESTRATÉGICOS

FACTORES CLAVE



CUADRO No. 21.

MATRIZ DE OCURRENCIA IMPACTO.

O C U R R E N C I A	A L T A	E2,T10,AM15, CM18,CM20, M22	E4,CM19,CM21 BE26,BE28	DG16,BE24,BE25
	M E D I A	E3,E5,PL6,PL7 PL8,AM14	E1,AM13,M23	T12,BE29,
	B A J A		T11,CM17,BE27 DM9	
		ALTA	MEDIA	BAJA
IMPACTO				

Fuente: Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba

Elaboración: El Autor.

3.16.4 PERFIL ESTRATÉGICO DE LOS FACTORES EXTERNOS

CUADRO No. 22

CÓDIGO	FACTORES	CALIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	
		GA	A		O	GO
E2	Sistema Financiero		X			
T10	Innovación tecnológica			X		
AM15	Estacionalidad del servicio		X			
CM18	Rivalidad entre competencia	X				
CM20	Clientes					X
M22	Mercado de Oferta				X	
BE26	Diferenciación del servicio					X
BE28	Distribución			X		
E4	Política Fiscal		X			
CM19	Sustitutos		X			
CM21	Proveedores				X	
E3	Política Económica		X			
E5	Canasta Básica Familiar y Vital		X			
PL6	Obligaciones Tributarias			X		
PL7	Ley de restricciones de importaciones				X	
PL8	Ley de remuneraciones			X		
AM14	Ubicación				X	
E1	Inflación			X		
AM13	Ruido		X			
M23	Mercado - Demanda				X	
TOTAL		1	7	5	5	2
100%		5%	35%	25%	25%	10%

Fuente: Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba

Elaboración: El Autor.

3.16.5 CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS.

CUADRO No. 23

CÓDIGO	FACTORES	PESO DE IMPACTO		VALOR DE RESPUESTA	VALOR PONDERADO RESPUESTA
		IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECÍFICO		
OPORTUNIDADES					
DM9	Crecimiento poblacional	17	0.041	3	0.12
T10	Innovación Tecnológica	15	0.036	3	0.11
CM20	Clientes	19	0.046	5	0.23
CM21	Proveedores	16	0.038	4	0.15
M22	Mercado de oferta	16	0.038	3	0.11
BE26	Diferenciación del servicio	19	0.046	3	0.14
BE28	Distribución	15	0.036	3	0.11
PL7	Ley restricción importación	17	0.041	4	0.16
PL8	Ley de remuneraciones	13	0.031	3	0.09
PL6	Obligaciones Tributarias	15	0.036	4	0.14
AM14	Ubicación	16	0.038	4	0.15
E1	Inflación	14	0.034	2	0.07
M23	Mercado Demanda	17	0.041	3	0.12
AMENAZAS					
E2	Sistema Financiero	17	0.041	2	0.08
CM18	Rivalidad entre competencia	19	0.046	1	0.05
E3	Política Económica	14	0.034	2	0.07
E4	Política Fiscal	15	0.036	2	0.07
E5	Canasta Básica	13	0.031	2	0.06
CM19	Sustitutos	12	0.029	2	0.06
AM13	Ruido	15	0.036	1	0.04
AM15	Estacionalidad del Servicio	17	0.041	2	0.08
PESO TOTAL PROMEDIO		331		1-5	
PESO ESPECÍFICO			100		
CAPACIDAD DE RESPUESTA					2.21

Fuente: Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba

Elaboración: El Autor

3.16.6 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES INTERNOS.

CUADRO No. 24

CÓDIGO	FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA QUITO MERCANTIL “MERQUIATO S.A.” SUCURSAL RIOBAMBA	RESPUESTA DE LA EMPRESA QUITO MERCANTIL “MERQUIATO S.A.” SUCURSAL RIOBAMBA	IMPLICADOS
ADMINISTRATIVA					
D1	Plan de Marketing	Inexistente	Herramienta administrativa para tomar decisiones que conduzcan al cumplimiento de los objetivos	Aplicar el plan de marketing para la empresa Merquiauto	Merquiauto Directivos Empleados
D2	Toma de decisiones	Negativo	Responde al logro de las metas	Eficiente eficaz y pertinente	Directivos Empleados
D3	Misión y Visión	Inexistente	Incide directamente en los objetivos a corto, mediano y largo plazo	Formular en forma clara y precisa la razón de ser y la aspiración de la empresa	Merquiauto Directivos Empleados
D4	Gestión Administrativa	Favorable	Posibilita el cumplimiento de los objetivos y metas	Aplicación de la Ley Compromiso y claridad en la toma de decisiones	Directivos Empleados
D5	Estructura Organizacional	Inexistente	Imposibilita el desenvolvimiento organizacional	Definición de la estructura organizacional, que permita la información, comunicación y coordinación entre niveles jerárquicos	Directivos Empleados

D6	Orgánico funcional y clasificador de puestos	Inexistente	Impide a sus colaboradores conocer sus funciones y responsabilidades	Asignar claramente sus funciones y responsabilidades	Directivos Empleados
D7	Comunicación Interna	Positiva	Garantiza la interrelación entre directivos, personal y clientes	Mejorar relaciones interpersonales mediante capacitación	Gerencia Empleados Clientes Capacitadores
D8	Cultura Organizacional	Mínima	Incide en la oportunidad de tomar decisiones	Capacitar al personal y compartir valores	Gerencia Empleados
D9	Control Evaluación de desempeño	Relativa	Permite verificar las fortalezas y destrezas del sistema y sus colaboradores	Realizar evaluaciones periódicas de desempeño del personal	Gerencia Empleados
CAPACIDAD FINANCIERA					
F10	Presupuesto	Positivo	Permite calcular las actividades, gastos y variables	Control Contable Balances mensuales , Planificación y evaluación de lo presupuestado	Merquiaux Gerencia Empleados
F11	Rentabilidad	Adecuado	Crecimiento económico	Solvencia financiera	Merquiaux Empleados Clientes
F12	Bajo nivel de endeudamiento	Positivo	La empresa sea sujeto de créditos	Solvencia y confianza ante el sistema financiero	Merquiaux Entidades Financieras

CAPACIDAD COMPETITIVA					
C13	Posicionamiento	Adecuado	Altos rendimientos por posicionamiento de la marca	Investigar el mercado y conocer la competencia Segmentar el mercado	Merquiauto Competencia Clientes
C14	Segmentación de mercados	Inexistente	Impide orientar la venta de los servicios y productos que oferta la empresa	Segmentar el mercado, posibilitando incrementar su cuota de participación	Merquiauto Mercado objetivo Competencia
C15	Publicidad	Relativa	Mejora la afluencia de clientes	Difundir los servicios y productos que oferta la empresa. Mediante anuncios, promoción de ventas, relaciones públicas y material de apoyo	Merquiauto Clientes Empleados Medios de comunicación
C16	Estrategias de ventas	Inexistente	Reducen el accionar y desarrollo de la empresa en cuanto a oferta de servicios	Red de ventas Condiciones de ventas Precio de venta del servicio	Merquiauto Clientes Empleados Competencia
C17	Promociones	Positivas	Mejora los niveles de utilidad e índices de rentabilidad	Estrategias de ventas, promociones y descuentos	Merquiauto Clientes
C18	Imagen empresarial	Positiva	Satisfacción confianza y lealtad de los clientes	Ofertar servicios y productos de calidad Recepción adecuada Personal capacitado	Merquiauto Clientes Empleados
C19	Liderazgo	Bajo	Dificulta el posicionamiento	Incrementar promoción y publicidad	Merquiauto Clientes Empleados

C20	Calidad en los servicios	Positivo	Satisface los requerimientos de los clientes Confianza y credibilidad	Satisfacción total de los clientes Recursos humanos especializados e infraestructura óptima	Merquiaux Clientes, Empleados Proveedores
C21	Conocimiento de clientes	Inexistente	Inexistencia de base de datos de clientes, que impide una pertinente promoción en ventas	Implementar y administrar una base de datos para captar y mantener a los clientes así como su cultivo y seguimiento	Merquiaux Clientes Empleados
C22	Precios	Adecuados	Mayor demanda de productos y servicios de la marca Hyundai	Establecimiento de precios de acuerdo a la categoría y a la competencia	Merquiaux Clientes Empleados Competencia
C23	Variedad de servicios	Aceptable	Satisface los requerimientos de los clientes	Servicio de calidad con valor agregado Ampliar servicios	Merquiaux Clientes Empleados Proveedores
C24	Atención al cliente	Adecuado	Satisface los requerimientos de los clientes	Cultura de calidad, satisfacer todos los requerimientos de los clientes	Merquiaux Clientes Empleados Proveedores
C25	Inseguridad	Negativo	Dificulta el desarrollo normal de la empresa	Indiferente	Directivos Ejecutivos
C26	Infraestructura física	Favorable	Garantiza la oferta de los servicios y productos	Mantenimiento permanente de la infraestructura física	Gerencia Empleados Clientes

C27	Personal calificado	Eficiente	Facilita la comunicación y objetividad con clientes	Servicio adecuado con alto valor agregado	Merquiaux Clientes Empleados
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO					
TH 28	Reclutamiento de selección de personal	Adecuado	Incorporación de personal acorde a los requerimientos	Aplicar sistemas de administración de recursos Humanos	Directivos Empleados
TH29	Capacitación y adiestramiento	Negativa	Baja capacitación y adiestramiento de los empleados	Plan anual de capacitación y adiestramiento del Talento Humano	Directivos Empleados
TH30	Pertenencia y satisfacción en el trabajo	Positiva	El personal cumple con su trabajo	Estimular el trabajo en equipo	Directivos Empleados
TH31	Incentivos y sanciones	Negativo	El personal está involucrado pero no comprometido	Aplicación de plan de incentivos	Directivos Empleados
TH32	Ausentismo en el trabajo	Inexistente	El personal cumple con sus funciones	Aplicación de sanciones	Directivos Empleados
TH33	Sistema de administración de salarios	Inexistente	No existen políticas salariales	Políticas salariales por la eficiencia de los empleados	Directivos Empleados

CAPACIDAD TÉCNICA Y TECNOLÓGICA					
TT34	Tecnología	Aceptable	Garantiza ofertar servicios de calidad	Adaptar o actualizar tecnología	Merquiauto Directivos Empleados Proveedores
TT35	Mantenimiento	Periódicamente	Mejora la imagen y la utilidad del servicio	Plan de mantenimiento	Merquiauto Directivos Empleados Proveedores

Fuente: Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba

Elaboración: El Autor

3.16.7 MATRIZ OCURENCIA – IMPACTO.

FACTORES ESTRATÉGICOS



FACTORES CLAVE



CUADRO No. 25.

MATRIZ DE OCURRENCIA - IMPACTO.

O C U R R E N C I A	A L T A	D1,D2,D3,F10,C18 C20,C22,C24,C26 TT34	D7,C14.C19	
	M E D I A	D5,D6,D8,D9,F11 C13,C15,C16,C23 C25,TH29,TH31 TT35	F12,C17,C21,C27 TH28,TH30,D4	
	B A J A	TH33	TH32	
		ALTA	MEDIA	BAJA
IMPACTO				

Fuente: Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba

Elaboración: El Autor

3.16.8 PERFIL ESTRATÉGICO DE LOS FACTORES EXTERNOS.

CUADRO No. 26.

CÓDIGO	FACTORES	CALIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		EQUILIBRIO	FORTALEZA	
		GD	D		F	GF
D1	Planificación Estratégica	X				
D2	Toma de decisiones				X	
D3	Misión y visión		X			
D4	Gestión administrativa			X		
F10	Presupuesto				X	
C18	Imagen empresarial					X
C20	Calidad en los servicios				X	
C22	Precios				X	
C24	Atención al cliente				X	
C26	Infraestructura física					X
TT34	Tecnología			X		
D7	Proceso			X		
C14	Segmentación de mercados		X			
D5	Estructura organizacional	X				
D6	Orgánico Funcional	X				
D8	Cultura Organizacional			X		
D9	Control y evaluación de desempeño		X			
F11	Rentabilidad			X		
C13	Posicionamiento				X	
C15	Publicidad			X		
C16	Estrategias de Ventas			X		
C19	Liderazgo		X			
C23	Variedad de servicios				X	
C25	Inseguridad		X			
TH29	Capacitación adiestración		X			
TH31	Incentivos y sanciones			X		
TT35	Mantenimiento			X		
F12	Nivel de endeudamiento			X		
C17	Promociones			X		
C21	Conocimiento de Clientes				X	
C27	Personal Bilingüe				X	
TH28	Reclutamiento y selección personal			X		
TH30	Pertenencia y satisfacción en el trabajo			X		
TOTAL		3	6	13	9	2
100%		9%	18%	40%	27%	6%

Fuente: Quito Mercantil Automotriz “Merquauto S.A.” Sucursal Riobamba
Elaboración: El Autor.

3.16.9 CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS.

CUADRO No. 27.

CÓDIGO	FACTORES	PESO DE IMPACTO		VALOR DE RESPUESTA	VALOR PONDERADO RESPUESTA
		IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECÍFICO		
FORTALEZAS					
D2	Toma De decisiones	17	0.034	4	0.136
D4	Gestión Administrativa	17	0.034	4	0.136
D8	Cultura Organizacional	14	0.028	2	0.056
F10	Presupuesto	14	0.028	4	0.112
C18	Imagen empresarial	20	0.040	5	0.200
C20	Calidad en los servicios	18	0.036	4	0.144
C22	Precios	15	0.030	4	0.120
C24	Atención al cliente	18	0.036	4	0.144
C26	Infraestructura física	17	0.034	5	0.170
TT34	Tecnología	12	0.024	3	0.072
D7	Comunicación Interna	13	0.026	3	0.078
F11	Rentabilidad	14	0.028	3	0.084
C13	Posicionamiento	13	0.026	4	0.104
C23	Variedad de servicios	16	0.032	4	0.128
TT35	Mantenimiento	14	0.028	3	0.084
F12	Nivel de endeudamiento	16	0.032	4	0.128
C17	Promociones	14	0.028	3	0.084
C21	Conocimiento de clientes	15	0.030	3	0.090
C27	Personal Bilingüe	17	0.034	3	0.102
TH28	Recluta. Selección personal	13	0.026	3	0.078
TH30	Pertenencia Satisfacción de Trabajo	15	0.030	4	0.120
DEBILIDADES					
D1	Plan de marketing	18	0.036	1	0.036
D3	Misión y visión	17	0.034	2	0.068
C14	Segmentación de mercados	12	0.024	2	0.048
C19	Liderazgo	17	0.023	3	0.069
D5	Estructura Organizacional	15	0.030	1	0.030
D6	Orgánico funcional	16	0.032	1	0.032
D9	Control y evaluación desempeño	13	0.026	2	0.052
C15	Publicidad	11	0.022	3	0.066
C16	Estrategias de venta	18	0.036	3	0.108
C25	Inseguridad	11	0.022	2	0.066
TH29	Capacitación adiestramiento	19	0.038	2	0.076

TH31	Incentivos sanciones	12	0.024	3	0.072
PESO TOTAL PROMEDIO		501		1-5	
PESO ESPECÍFICO			100		
CAPACIDAD DE RESPUESTA					3.09

Fuente: Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba

Elaboración: El Autor.

3.17 POSICIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVA DE QUITO AUTOMOTRIZ MERCANTIL “MERQUIAUTO S.A.” SUCURSAL RIOBAMBA.

En este ámbito se analizan diversas variables con relación a los impactos y el grado de relevancia que se imponen en la empresa Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba, estableciendo valores de acuerdo a una escala de 1 a 5, determinándose el mayor valor a la variable que asuma gran impacto y lo contrario esto es el menor valor a la de bajo impacto.

De esta forma podremos evaluar óptimamente las variables y su impacto en la empresa Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba.

3.18 FODA.

3.18.1 FACTORES INTERNOS.

3.18.1.1 FORTALEZAS.

F1= Variedad de servicios.

F2= Imagen empresarial.

F3= Infraestructura física de la empresa.

F4= Atención al Cliente.

F5= Bajo nivel de Endeudamiento.

F6= Gestión del personal.

3.18.1.2 DEBILIDADES.

D1= Inexistencia de estructura organizacional.

D2= Falta de Orgánico Funcional y Clasificador de Puestos.

D3= Falta de Liderazgo.

D4= Inexistencia de planificación estratégica.

D5= Recursos Humanos no capacitados.

D6= Incentivos y sanciones.

3.18.2 FACTORES EXTERNOS.

3.18.2.1 OPORTUNIDADES.

O1= Clientes.

O2= Proveedores.

O3= Innovación tecnológica.

O4= Distribución (alianza con compañías, convenios).

O5= Ubicación privilegiada.

O6= Posicionamiento.

3.18.2.2 AMENAZAS.

A1= Competencia.

A2= Sustitutos.

A3= Delincuencia.

A4= Ruido.

A5= Estacionalidad de la demanda.

A6= Política económica.

3.18.3 ANÁLISIS FODA.

Para la determinación de la importancia de los factores que intervienen en la Matriz FODA, se contemplan los siguientes valores:

ALTA	MEDIA	BAJA	NULA
5	3	1	0

3.18.4 RELACIONES FODA.

CUADRO No. 28.

Relación Oportunidad – Fortaleza:	Relación Oportunidad – Debilidad:
Identifica en qué medida una fortaleza permite alcanzar una oportunidad.	En qué medida una determinada debilidad impide o limita alcanzar una oportunidad.
Relación Amenaza – Fortaleza:	Relación Debilidad – Amenaza:
En qué medida las fortalezas ayudan a contrarrestar o controlar las variables exógenas del entorno.	En qué medida las técnicas de la empresa vuelven vulnerable a la misma frente a un conjunto de variables exógenas.

Fuente: Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba

Elaboración: El Autor.

3.18. 9 MATRIZ ESTRATÉGICA FODA.

CUADRO No. 29.

			FACTORES INTERNOS												S U M A	P R O M E D I O
			FORTALEZAS						DEBILIDADES							
			F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6		
F A C T O R E S E X T E R N O S	O P O R T U N I D A D E S	O1	5	5	4	5	1	2	5	5	1	3	3	2	41	3.42
		O2	3	3	1	2	3	0	1	2	2	0	0	0	17	1.42
		O3	2	3	1	5	0	1	2	5	3	3	0	0	26	2.17
		O4	5	5	4	5	1	0	4	5	2	3	3	2	39	3.25
		O5	3	2	4	4	0	0	3	1	0	1	0	0	19	1.58
		O6	4	5	4	5	0	0	5	5	5	5	1	1	40	3.33
	A M E N A Z A S	A1	5	5	2	5	0	1	5	5	3	4	1	1	37	3.08
		A2	3	4	1	2	0	0	3	5	2	5	0	0	25	2.08
		A3	0	0	1	1	0	0	2	0	0	1	4	0	9	0.75
		A4	1	0	3	5	0	0	1	0	0	0	0	0	10	0.83
		A5	4	1	2	0	0	0	5	1	3	5	2	0	20	1.67
		A6	1	3	1	0	0	0	1	2	2	0	0	0	10	0.83
SUMA			36	36	28	39	5	4	37	36	23	30	14	6		
PROMEDIO			3.0	3.00	2.33	3.25	0.42	0.33	3.08	3.00	1.92	2.5	1.17	0.5		

Fuente: Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba
Elaboración: El Autor.

3.18. 9.1 FACTORES ESTRATÉGICOS.

CUADRO No. 30.

O1= CLIENTES

O4= DISTRIBUCIÓN

O6= POSICIONAMIENTO

A1= COMPETENCIA

F1= VARIEDAD DE SERVICIO

F2= IMAGEN EMPRESARIAL

F4= ATENCION AL CLIENTE

D1= INEXISTENCIA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

D2= FALTA DE ORGÁNICO FUNCIONAL Y CLASIFICADOR DE PUESTOS

D4= PLAN DE MARKETING

Fuente: Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba

Elaboración: El Autor.

3.18. 10 GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

CUADRO No. 31.

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

FACTORES INTERNOS		
FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	F1= Variedad de servicio F2= Imagen Empresarial F4= Atención al Cliente	D1= Inexistencia de estructura organizacional D2= Falta de orgánico Funcional y clasificador de puestos D4= Plan de Marketing
O1= Clientes O4= Distribución O6= Posicionamiento	ESTRATÉGIA FO (MAX-MAX) ➤ Estrategia de Estacionalidad ➤ Estrategia de Publicidad ➤ Estrategia de Mercado	ESTRATÉGIA DO (MIN-MAX) ➤ Estrategia Competitiva
AMENAZAS	ESTRATÉGIA FA (MAX-MIN) ➤ Estrategia de P.O.P.	ESTRATÉGIA DA(MIN-MIN) ➤ Estrategia de Relaciones Públicas
A1= Competencia		

Fuente: Quito Mercantil Automotriz “Merquauto S.A.” Sucursal Riobamba

Elaboración: El Autor.

FODA (MAX. – MIN.)

Alcanzar el liderazgo en el sector automotriz de la ciudad de Riobamba, potenciando, la variedad de servicios y productos, atención al cliente e imagen de la empresa Quito Mercantil “Merquiaux S.A.”, Sucursal Riobamba y mediante una toma de decisiones ejercer una oportuna gestión, sustentando en una sistema de control interno, lo cual fortalecerá la competitividad que será factor importante para reducir el impacto que puede provocar la competencia.

3.18.11 POSICION ESTRATÉGICA COMPETITIVA DE LA EMPRESA QUITO MERCANTIL “MERQUIAUTO S.A.”, SUCURSAL RIOBAMBA.

En este ámbito se analizan las diversas variables con relación a los impactos y el grado de relevancia que se da en la empresa Quito Mercantil “Merquiaux S.A.”, sucursal Riobamba, estableciendo valores de acuerdo a una escala del 1 al 5, determinándose el mayor valor a la variable que asuma gran impacto y lo contrario esto es el menor valor a la de bajo impacto.

3.18.12 OBJETIVOS Y ESTRATÉGIAS.

CUADRO No. 32.

OBJETIVOS GENERALES	ESTRATÉGIAS GENERALES
CAPACIDAD DIRECTIVA	CAPACIDAD DIRECTIVA
Contar con una definida estructura administrativa, normativa jurídica de la empresa Quito Mercantil “Merquiaux S.A.”, sucursal Riobamba. Alcanzar un nivel óptimo de compromiso y pertenencia de los trabajadores de la empresa Quito Mercantil “Merquiaux S.A.”, sucursal Riobamba.	Establecer la estructuración organizacional formal y el manual de funciones de la empresa Quito Mercantil “Merquiaux S.A.”, sucursal Riobamba. Capacitar a los actores internos de la empresa Quito Mercantil “Merquiaux S.A.”, sucursal Riobamba en aspectos relacionados con cada una de sus áreas de trabajo.
CAPACIDAD FINANCIERA	CAPACIDAD FINANCIERA
Realizar auditorías periódicas, que permitan detectar problemas a tiempo.	Aplicar hojas de trabajo que permitan detectar problemas y dar soluciones inmediatas.

CAPACIDAD COMPETITIVA	CAPACIDAD COMPETITIVA
Satisfacer las necesidades y deseos de los clientes de la provincia así como a nivel nacional. Contar con un plan de segmentación de mercados. Implementar publicidad, promoción y propaganda.	Capacitar de forma continua a l personal para poder desarrollar y satisfacer las necesidad de los clientes Establecer estrategias de publicidad por sectores Crear un plan de Marketing.
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO
Disponer de personal idóneo y calificado para realizar las diferentes tareas. Crear un sistema de Administración de salarios y remuneraciones. Crear un sistema de cultura organizacional.	Aplicar el proceso de Admisión y empleo Implantar un plan de incentivos y sanciones Adoptar y aplicar nuevas filosofías de cambio en los colaboradores de la empresa Quito Mercantil “Merquiauto S.A.”, sucursal Riobamba.
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	CAPACIDAD TECNOLÓGICA
Modernizar la maquinaria y equipo de la empresa para optimizar los recursos en los proceso. Implementar un plan de mantenimiento para equipos y maquinaria.	Actualizar los programas de sistemas computarizados Aplicar un sistema de renovación tecnológica constante.

Fuente: Diagnóstico a la empresa Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba y Gerente

Elaboración: El Autor.

3.19 MATRIZ ESTRATÉGICA.

CUADRO No. 33.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATÉGIA ESPECÍFICA	POLÍTICAS	METAS
Elaborar el organigrama estructural de la empresa Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.”, Sucursal Riobamba	Identificar claramente los departamentos y unidades de trabajo de la empresa.	El organigrama será elaborado y publicado para que todos se informen del mismo y cuando existan cambios en su estructura será modificada oportunamente	Se pondrá en aplicación y ejecución a partir del 01 de abril 2013 en adelante.
Elaborar el manual y clasificador de puestos de la empresa Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.”, Sucursal Riobamba	Identificar claramente todas y cada una de las funciones de cada área, proceso y colaborador de la empresa Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.”, Sucursal Riobamba	Los colaboradores deberán regirse ágil y positivamente según el manual de funciones propuesto. El cual deberán acatarlo efectivamente	Se pondrá en aplicación y ejecución a partir del 01 de abril 2013 en adelante.
Estructurar el organigrama de personal de la empresa Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.”, Sucursal Riobamba	Identificar a los colaboradores que trabajan en la empresa Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.”, Sucursal Riobamba	El organigrama de personal debe ser acatado por todos los colaboradores y difundido óptimamente, cuando existan ascensos, despidos e ingreso de nuevo personal será modificado	Se pondrá en aplicación y ejecución a partir del 01 de abril 2013 en adelante.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA ESPECÍFICA	POLÍTICAS	METAS
Mejorar el servicio de Atención al Cliente	Capacitar permanentemente y de forma continua a los empleados en Atención al Cliente	Los cursos de capacitación deberán ser dictados por personal altamente calificado o por instituciones acreditadas y entendidas en la rama	Se pondrá en aplicación y ejecución a partir del 01 de abril 2013 en adelante.
Realizar auditorías permanentes, para detectar problemas y controlar la gestión empresarial	Elaborar un plan de auditoría, para ejecutar constantemente el control	Las Auditorias se realizarán bajo el cronograma establecido con profesionales altamente calificados y certificados por la Contraloría General	Se pondrá en aplicación y ejecución a partir del 01 de abril 2013 en adelante.
Identificar claramente los lugares del mercados al cual se va a dirigir los servicios y productos	Realizar estudios de mercado, aplicando encuestas altamente técnicas y apropiadas con la finalidad de segmentarlo y designar planes de publicidad, propaganda y promoción	El estudio de mercado será ejecutado por profesionales altamente calificados y certificados por instituciones certificadas y con una continuidad permanente	Se pondrá en aplicación y ejecución a partir del 01 de abril 2013 y su continuidad será dada en períodos de 5 años

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA ESPECÍFICA	POLÍTICAS	METAS
Mejorar la publicidad, propaganda y promoción para fortalecer los servicios y productos que brinda la empresa Quito Mercantil “Merquauto S.A.” Sucursal Riobamba	Ofrecer spot publicitarios en los medios de comunicación escritos, televisivos y radiales de la provincia Colocar afiches, pancartas en lugares específicos Proporcionar y circular trípticos y afiches en ferias, mercados y lugares concurrentes de personas	La publicidad deberá ser parte de la empresa, los spots deberán ser técnicos y continuos Los afiches y pancartas deberán ser aprobados por la marca Hyundai Los afiches y trípticos tendrán stock de mínimos y máximos	Se pondrá en aplicación y ejecución a partir del 01 de abril 2013 en adelante.
Crear una política de premios y de motivación a nuestros colaboradores	Realizar un plan de incentivos económicos y motivacionales a los empleados que destaquen en su labor diaria y que sobrepasen su efectividad y desarrollo en sus actividades	Establecer parámetros de medición de cumplimiento para los colaboradores de la empresa Quito Mercantil “Merquauto S.A.” Sucursal Riobamba	Se pondrá en aplicación y ejecución a partir del 01 de abril 2013 en adelante.
Aplicar los siete hábitos de la gente altamente efectiva dentro de la empresa	Socializar con todos los colaboradores, con el apoyo del grupo especializado en la materia para hacerlos suyos	Los cambios se propician efectivamente de adentro hacia afuera.	Se pondrá en aplicación y ejecución a partir del 01 de abril 2013 en adelante.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA ESPECÍFICA	POLÍTICAS	METAS
Empoderar efectivamente al personal de la empresa Quito Mercantil “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba	Facultarles el poder de decidir y ejecutar	Facilitarles a los colaboradores toda la información referente a su trabajo para que ellos tomen sus propias decisiones en beneficio colectivo	Se pondrá en aplicación y ejecución a partir del 01 de abril 2013 en adelante.

Fuente: Cuadro de objetivos de la empresa Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba.

Elaboración: El Autor.

3.20 PLAN GENERAL.

CUADRO No. 34.

PROGRAMA	OBJETIVOS	PROYECTOS	SUBPROYECTOS
CAPACIDAD DIRECTIVA	Contar con una definitiva estructura administrativa (Normatividad Jurídica) de la empresa Quito Mercantil “Merquiauto S.A.”, Sucursal Riobamba y de las áreas que lo conforman	Establecer la estructuración organizacional formal de la empresa Quito Mercantil “Merquiauto S.A.”, Sucursal Riobamba	Identificar los departamentos, secciones y unidades de la empresa

	Alcanzar un nivel óptimo de compromiso y pertenencia de los trabajadores de la empresa Quito Mercantil “Merquiauto S.A.”, Sucursal Riobamba	Capacitar a los actores internos de la empresa Quito Mercantil “Merquiauto S.A.”, Sucursal Riobamba en aspectos relacionados con cada una de sus áreas de trabajo	Plan de capacitación para todos los empleados de la empresa Quito Mercantil “Merquiauto S.A.”, Sucursal Riobamba
PROGRAMA	OBJETIVOS	PROYECTOS	SUBPROYECTOS
CAPACIDAD FINANCIERA	Realizar auditorías periódicas, que permitan detectar problemas a tiempo y sus posibles correcciones	Aplicar papeles de trabajo que nos permitan detectar problemas y dar soluciones inmediatas	Elaborar el plan de auditoría con profesionales aptos y certificados
CAPACIDAD COMPETITIVA	Satisfacer de manera eficiente y oportuna las necesidades y expectativas de los clientes	Capacitar al personal de Quito Mercantil “Merquiauto S.A.”, Sucursal Riobamba en atención efectiva al cliente	Diseñar el Plan Estratégico del servicio al cliente “ok a la primera vez”.
	Contar con un plan adecuado de segmentación de mercados	Establecer estudio de mercado para la segmentación por extractos sociales, ingresos, capacidad adquisitiva, ubicación	Establecer estrategias de segmentación por características específicas que permitan delimitar en el mercado los

		y utilización de los servicios y productos	clientes potenciales
	Implementar publicidad, promoción y propaganda	Establecer un plan de Marketing	Establecer estrategias de publicidad y promoción por sectores, colocación de afiches y pancartas en lugares estratégicos, entrega de spots y trípticos en ferias y mercados
PROGRAMA	OBJETIVOS	PROYECTOS	SUBPROYECTOS
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Disponer de personal idóneo y altamente calificado para la empresa	Establecer el proceso de Admisión y empleo correcto para todos los empleados	Facilitar la correcta información sobre capacidades técnicas , requisitos mínimos para la selección de puestos de trabajo
	Crear un sistema de Administración de Salarios	Establecer un plan de incentivos y sanciones	Implantar en toda la empresa la política de premios y motivación
	Crear un nuevo sistema de Cultura Organizacional	Implantar un sistema de comunicación efectiva, participación e incentivos y sanciones Adoptando y aplicando nuevas filosofías de cambio en todos	Socializar con los colaboradores toda la información, para que tomen sus propias decisiones, manejen su puesto de trabajo y creen su propia cultura basada en normativas formales

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Modernizar la maquinaria y equipo de la empresa para optimizar los recursos en los procesos	Actualizar los programas, maquinarias, software y hardware para el óptimo funcionamiento	Mantener un plan de mejoramiento, modernización y mantenimiento continuo
----------------------------------	---	--	--

Fuente: Empresa Quito Mercantil Automotriz “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba.

Elaboración: El Autor.

CAPÍTULO IV.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. CONCLUSIONES.

- La empresa no cuenta con un plan estratégico para su desenvolvimiento y desarrollo de la misma.
- La mayoría de empresas cuentan con una misión y visión, por pequeña que sea deben tener estas premisas para dirigir su rumbo, por lo cual en la empresa Quito Mercantil Automotriz hemos determinado que no tienen ni misión ni visión.
- La empresa no cuenta con un organigrama estructural por lo cual es necesario el la implantación de uno ya que desde ahí es fácil identificar y fijar jerarquías.
- En toda empresa es importante detallar las funciones del personal en el diagnóstico de la empresa Quito Mercantil Automotriz he determinado que no hay un manual de funciones que permita desarrollar las mismas cada uno de sus empleados.
- En la empresa se conoce que hay un reglamento interno, pero no existe una socialización y comunicación adecuada del mismo.
- La empresa no cuenta con un plan de marketing, ni publicitario para dar a conocer los beneficios y oportunidades de adquirir vehículos y servicios Hyundai.
- La empresa Quito Mercantil Automotriz no cuenta con un presupuesto adecuado para cubrir todas las necesidades administrativas por lo cual por este tipo de falencias impiden el normal desenvolvimiento y desarrollo de la misma, causando así reprocesos.

- En la empresa Quito Mercantil Automotriz no cuenta con convenios con financieras y aseguradoras para poder tener más oportunidades de vender vehículos y servicios postventa.
- Quito Mercantil Automotriz no cuenta con un adecuado servicio de logística en despacho y entrega tanto de vehículos como de repuestos.
- En la empresa en el área de post venta no cuenta con un inventario completo y adecuado de herramientas especiales para el mantenimiento de los vehículos.
- La empresa no cuenta con bodegas adecuadas para un stock sano de repuestos y así puede cubrir todas las necesidades del cliente y así dar un servicio integral que es el objetivo de Hyundai Motor Company.
- La sucursal no cuenta con instalaciones de infraestructura adecuadas para la venta y servicios Hyundai.

4.2. RECOMENDACIONES.

- En la empresa Quito Mercantil Automotriz, es necesario la implementación de un plan estratégico para el desarrollo y buen direccionamiento de sus objetivos.
- La empresa debe implementar la misión y la visión de la misma para visualizar a futuro los proyectos y mantener un grado de responsabilidad en el desarrollo de toda la empresa.
- En la empresa se debe implementar un organigrama estructural ya que mediante el orden jerárquico cada uno de sus empleados ya sabrá cómo y a quien dirigirse en caso de soporte en cualquier área que se desenvuelva.
- La empresa debe implementar en forma urgente un manual de funciones ya que todos los empleados realizan sus actividades sin saber cuándo ni cómo ni hasta donde es el límite de sus funciones.

- Es necesario la socialización y comunicación adecuada del reglamento interno ya que los empleados desconocen de la mayoría de los artículos básicos de sus obligaciones y beneficios como empleados de la empresa.
- En la empresa es recomendable e importante la implementación de un plan de marketing para dar a conocer la marca y los servicios Hyundai.
- Plantear un presupuesto adecuado para la aprobación de gastos administrativos para el funcionamiento adecuado de todo el concesionario.
- Es importante realizar convenios con financiera y aseguradoras para obtener una oportunidad de competitividad ante las otras marcas.
- Mejorar y coordinar de manera técnica y detallada los despachos logísticos tanto de vehículos como de repuestos para cumplir con los clientes.
- Incorporar un nuevo inventario de herramientas especiales para el mantenimiento de todos y cada uno de los modelos Hyundai.
- Plantear un presupuesto para la construcción y adecuación de una nueva bodega en la cual permita tener un stock adecuado de partes de recambio de los vehículos.
- Adecuación de la infraestructura en lo que se refiere al espacio físico de ventas y exposición de vehículos.

RESUMEN

Se ha diseñado un Plan Estratégico para la empresa Quito Mercantil “Merquiauto S.A.” Sucursal Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2013, con la finalidad de organizar a la empresa.

Se utiliza la matriz axiológica, análisis FODA, donde se detectó los problemas y carencias y el material bibliográfico y virtual para ampliar el estudio, posibles soluciones, no cuenta con una misión, visión, objetivos, políticas y estrategias ni una estructura organizacional.

El Plan Estratégico propuesto realizó una estructuración completa de la organización, se creó un manual de funciones, identificó la filosofía de la empresa, reestructuración del organigrama, estrategias encaminadas a los colaboradores capacitándolos en el servicio al cliente, tecnificándolos en sus áreas de trabajo y manejo de las máquinas que se utilizan para prestar el servicio de post venta.

Como resultados obtendremos: la satisfacción del cliente tanto en el servicio como en el producto, el compromiso del personal para el crecimiento y éxito de la misma, y el empoderamiento de la marca dentro de la provincia de Chimborazo.

Se recomienda la implementación de un sistema de seguridad industrial, la mejora en los procedimientos que se utilizan para el manejo de desechos aceitosos, grasas y desechos sólidos.

SUMMARY

A Strategic Plan has been designed for the Mercantile Company Quito “Merquiauto S.A” Riobamba, branch office in province of Chimborazo, period 2013, with the purpose to organize the company.

It used the axiological matrix, SWOT, analysis where it was detected the problems and shortcomings and the bibliographic material and virtual to expand the study, possible solutions, because the project doesn't have with a mission, vision, objectives, policies and strategies or an organizational structure.

The strategic proposed plan made a complete structuring of the organization, it was created a manual of functions and it was identified the philosophy of the company, with the restructuring of the organization chart directed to the collaborators preparing them in the service to the costumer, becoming them more expert in their areas of work and operation of the machines that are used to provide the service of post sale.

The results show the satisfaction of the client both in the service and in the product, the commitment of the personnel for the growth and success of the same, and the empowerment of the brand within the province of Chimborazo.

It is recommended the implementation of a system of industrial safety, the improvement in the procedures that are used for the management of oily wastes, fats and solid waste.

BIBLIOGRAFIA

- Franklin Henrique; (1998) Organización de Empresas. Análisis diseño y Estructura. México. Editorial McGraw-Hill, págs. 146 - 156.
- Dessler Gary; (2001) Administración de Personal. 8a. Ed. México. Editorial Pretince Hall, págs. 2- 30
- Rodríguez Joaquín; (2002) Cómo Elaborar Y Usar Los Manuales Administrativos. 3a. Ed. México. Editorial Thomson Learning, págs. 53- 98
- Rodríguez Joaquín; (2002) Estudio De Sistemas Y Procedimientos Administrativos. 3a. Ed. México. Editorial Thomson Learning, págs. 243- 247
- Reyes Ponce Agustín; (1980) Administración De Personal. México. Editorial Limusa, págs. 39 – 132
- Luther William. (2003) El Plan De Mercado, Cómo Prepararlo Y Ponerlo En Marcha. Medellín. Editorial Norma, págs. 39.
- Mcarthy Perrealt. (1984) Marketing. Madrid. Editorial Mc. Graw Hill, págs. 52-67.
- Suarez Andrés. (1993) Diccionario de Economía y Administración. Madrid. Editorial Mc.Graw Hill.
- Weston Fred. (1994) Fundamentos de Administración Financiera. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Donnelly Ivancevich. (1997) Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. 8a. Edición.
- George Steiner. (1998) Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber. Editorial Cecs.

- Jean Paul Sallenave. La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.
- José Carlos Jaramillo. (1992) Dirección Estratégica. 2a. Ed. Editorial Mc Graw-Hill de Management.
- Marlene Pottella. (1997) Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias. Editorial Fedupel.

WEBGRAFIA

- <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>.
- <http://comunicarefectivamente.com/2009/05/19/la-importancia-del-organigrama>.
- <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml> manual de procedimientos.
- <http://www.monografias.com/trabajos13/organi/organi.shtml>.
- <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importanciadelos-manuales-administrativos.htm>.
- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml#ixzz2K55VithW>.
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-rezagado-en-tecnologia-470705.html>.
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-canasta-basica-subio-33-33-en-el-ultimo-ano-526852.html> Publicado el 09/Enero/2012 | 00:12.
- www.gestiopolis.com/planificacionestrategica.com/.
- www.elprisma.com/apuntes/administraciondeempresas/organigramas.
- <http://andes.info.ec/economia/canasta-basica-del-ecuador-fue-usd-557-en-mayo-66896.html>.

GLOSARIO

➤ Administración de Empresas.

La administración de empresas, o ciencia administrativa o simplemente administración, es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

➤ Auditoría interna.

Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, destinada a la revisión de las operaciones administrativas y financieras de la empresa.

➤ Centralización.

Aunque no se establece si es una buena o mala administración se hace por efecto natural, su objetivo es para la utilización del 100 % de las facultades de los empleados.

➤ Competitivo.

Persona o cosa que, por su calidad o sus propiedades, es capaz de competir con alguien o algo.

➤ Delegar.

Dar una persona a otra facultad o poder para que la represente y los ejerza en su nombre.

➤ Descentralizar

Delegar la toma de decisiones.

➤ **Estructura orgánica.**

En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato.

➤ **Jerarquía.**

Es el organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.

➤ **Junta general de accionistas.**

Órgano soberano de una sociedad anónima, donde se toman las decisiones más relevantes de una sociedad. La Junta General puede ser ordinaria o extraordinaria. La Junta Ordinaria se debe celebrar necesariamente una vez al año, en los seis primeros meses después de cerrar el ejercicio y para aprobar la gestión del Consejo, el balance, la cuenta de resultados y su distribución. La Junta Extraordinaria se puede celebrar en cualquier momento, siempre que se haya convocado adecuadamente.

➤ **Lineal.**

La autoridad clásica, vertical, o que se transfiere de superiores a subordinados y que deja en claro la ubicación jerárquica de los individuos en la organización.

➤ **Manual.**

Es un documento que permite recopilar información de la empresa y sirve de guía para ejecutar las actividades de la misma de manera eficaz y eficiente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

➤ **Manual de Funciones.**

Descripción de las funciones generales que corresponden a cada empleo y la determinación de los requisitos para su ejercicio.

➤ **Manual orgánico funcional.**

Es un instrumento de que establece la estructura funcional de una institución; así mismo define las funciones y responsabilidades de cada una de las dependencias.

➤ **Motivación.**

La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

➤ **Organigrama.**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización.

➤ **Organizar.**

Dar a las partes de un todo la organización que necesitan para Establecer, disponer, ordenar.

➤ **Planear.**

Proyectar el futuro, es “una toma de decisiones anticipada”; lo que quiero ser en el futuro y cómo voy a llegar a ese estado.

➤ **Remuneración de personal.**

El pago a los empleados o parte social debe y será justa para ambas partes, esta dependerá de la voluntad del patrón y de la calidad del empleado, como se supone hasta la actualidad es un problema no resuelto.

ANEXOS

ANEXO No. 01

CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA, tiene como principios, la integridad, el empoderamiento, orientación a resultados y el trabajar con la gente y en la gente.

A partir de ahora, los empleados de QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA, sus administradores y sus accionistas, se comprometen a observar este Código de ética empresarial, en sus responsabilidades diarias, considerando que la reputación de QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA, es su activo más importante.

Para los fines del presente Código de Ética Empresarial, en adelante las referencias al término “empleados” incluye a los empleados, administradores y accionistas de QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA.

Este Código de Ética Empresarial, especifica los principios corporativos empresariales y contribuye a implementarlos en forma continua a través del establecimiento de ciertas normas mínimas de comportamiento no negociable, aplicable a todas las áreas de la empresa.

Por su naturaleza este código no pretende ni puede abarcar todas las posibles situaciones que pueden tener lugar, su objetivo es brindar un marco de referencia, para aplicarlo en cualquier actividad. Los empleados deben pedir asesoramiento en caso de duda acerca de una situación determinada, para hacer lo correcto.

Los empleados siempre deben guiarse por los siguientes principios básicos:

- Actuar legal y honestamente.
- Evitar cualquier conducta que pueda dañar o poner en peligro a QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA o su reputación.
- Priorizar los intereses de la compañía sobre los intereses personales o de otra índole.

ARTÍCULO 1.

CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES, NORMAS Y REGLAMENTOS.

QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA y sus empleados, están regidos por el código de trabajo vigente para el Ecuador. El cumplimiento de todas las leyes y normas aplicables, nunca debe comprometerse. Además los involucrados deben adherirse a las normas y regulaciones internas, según las mismas resulten aplicables en una situación determinada. Dichas normas internas son específicas para QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA y pueden ir más allá de los requisitos de la ley.

ARTÍCULO 2.

CONFLICTOS DE INTERES.

Un conflicto de interés se produce cuando los intereses personales de un empleado o los intereses de un tercero, compiten con los intereses de QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA, Por ello, los empleados deberán evitar cualquier situación en la que se pueda presentar un conflicto de intereses.

De producirse una situación en la que un empleado esté involucrado y pueda ser parte de un conflicto de intereses, este deberá informar a su inmediato superior y/o al responsable del Área de talento humano, a fin de resolver la situación en forma justa y transparente.

ARTÍCULO 3.

ACTIVIDADES EXTERNAS.

No deben desarrollarse actividades fuera de la Compañía si las mismas interfieren con las responsabilidades de los empleados frente a QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA o si implican un riesgo para su reputación o si de alguna forma se encuentran en conflicto con los intereses de QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA.

Si un empleado tiene conocimiento de alguna actividad que por cualquier razón se considere violatoria a este Código, deberá hacerlo saber a su superior inmediato o al departamento de Talento Humano.

A menos que la compañía le solicite que desarrolle una actividad en particular, los empleados desarrollarán las actividades externas a su propio riesgo y costo, y únicamente durante su tiempo libre.

ARTÍCULO 4.

FAMILIAS Y PARIENTES.

Los familiares directos y las parejas de los empleados pueden ser contratados como empleados consultores o proveedores, únicamente en el caso en que su nombramiento o contrato se base en sus calificaciones, desempeño, dependencia laboral o de reporte, directa o indirectamente entre los familiares.

Estos principios de contratación se aplican a todos los aspectos de la relación laboral, incluyendo remuneración, ascensos y traslados. Los familiares de los empleados de QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA,

podrán tener prioridad respecto de las pasantías, periodos de capacitación, empleo durante vacaciones y otras actividades de corta duración de naturaleza similar, siempre que tengan la misma idoneidad que los demás aspirantes.

ARTÍCULO 5.

OPORTUNIDADES CORPORATIVAS.

Los empleados no competirán con la Compañía ni tomarán ventaja personal de las oportunidades comerciales que se les presenten durante el tiempo que dure su relación laboral a menos que QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA haya abandonado expresamente su interés de perseguir dicha oportunidad o si el directorio así lo autorice en un determinado caso.

ARTÍCULO 6.

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.

La información confidencial es toda aquella que se maneja en QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA y no es de conocimiento público. La misma influye estrategias comerciales, planes de negocio, diseños, bases de datos, registros, información sobre temas salariales y cualquier otra información financiera o de otra índole no publicada.

El éxito de QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA, depende del uso de su información y de su no divulgación a terceros. A menos que así le exija la ley o autoridad competente o lo autorice el directorio; los empleados no divulgan la información confidencial ni permitirán su divulgación. Esta obligación subsiste una vez terminada la relación laboral. Los empleados deben utilizar su mayor esfuerzo a fin de impedir la revelación no intencional de la información confidencial teniendo especial cuidado al guardar o al transmitir esta información.

QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA respeta el hecho de que terceros tengan un interés similar en proteger su información confidencial. En caso en que socios, clientes o proveedores compartan con QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA su información confidencial, dicha información recibirá el mismo trato de confidencialidad. En el mismo sentido, los empleados protegerán la información confidencial que hayan obtenido durante sus empleos anteriores.

ARTÍCULO 7.

FRAUDE, PROTECCIÓN DE ACTIVOS DE QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA.

Los empleados nunca deberán involucrarse en actos fraudulentos o mantener conductas deshonestas que involucre a bienes o activos o los registros financieros o la contabilidad de QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA, o de un tercero.

Los registros contables de QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA constituyen la base para administrar sus negocios y para cumplir con sus obligaciones hacia las distintas partes interesadas (stake holders) por lo tanto todos los registros financieros deben ser precisos y manejados de conformidad a los principios de contabilidad generalmente aceptados de acuerdo a la normas internacionales de información financiera (NIFS) y la aplicación de la normativa de prevención, detección y erradicación de lavado de activos y financiamiento de delitos estipulados por la unidad de Análisis Financiero.

Los empleados deben proteger y cuidar los bienes de QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA y utilizarlos en forma adecuada y eficiente. Los empleados deben cuidar estos bienes contra pérdida, daño, uso incorrecto, robo, fraude, malversación y destrucción. Esta obligación cubre tanto a los activos o bienes tangibles como a los intangibles, incluida las marcas comerciales, el know

how, la información confidencial o privilegiada, bases de datos y los sistemas informáticos.

En la medida que lo permitan la legislación aplicable, QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA tendrá el derecho de controlar e inspeccionar el modo en que los empleados utilicen sus activos incluido el derecho a inspeccionar correspondencia electrónica, datos y archivos mantenidos en las redes de computación de QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA.

ARTÍCULO 8.

SOBORNO Y CORRUPCIÓN.

Los empleados en forma directa o a través de intermediarios, nunca deben ofrecer o prometer un favor personal o un beneficio económico impropio u otro tipo de favor, obsequio o dádiva, a fin de obtener o conseguir un negocio u otra ventaja de parte de un tercero, funcionario o institución del sector público o proveedor. Los beneficios impropios pueden incluir cualquier cosa de valor para el receptor, incluyendo contratos de trabajo, descuentos mayores a los normales.

QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA no se involucrará de manera directa ni indirecta, en los aspectos relacionados con aportes a políticos para actividades electorales.

ARTÍCULO 9.

OBSEQUIOS, COMIDAS, ENTRETENIMIENTO.

Los empleados no podrán ser influenciados mediante la recepción de favores, ni intentarán influenciar a terceros en forma inadecuada mediante la entrega de favores.

No podrán aceptar ni ofrecer presentes, comidas o entretenimientos, si dicho comportamiento podría crear la impresión de que constituye una influencia inadecuada respecto de la correspondiente relación comercial.

En caso de tener una duda, el empleado deberá buscar el asesoramiento de su superior inmediato o del Departamento de Talento Humano.

Ningún empleado deberá ofrecer a terceros, ni aceptar de parte de los mismos, dinero, préstamos, sobornos o cualquier otra ventaja monetaria similar, cualquiera sea su valor.

ARTÍCULO 10.

DISCRIMINACIÓN Y ACOSO.

QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA respeta la dignidad de las personas, su privacidad y los derechos personales de todos sus empleados y se ha comprometido a mantener un lugar de trabajo en el cual no se discrimine ni exista acoso. Por lo tanto los empleados no deben discriminar respecto del origen, nacionalidad, raza, religión, género, edad u orientación sexual, ni deben tener ningún tipo de conducta de acoso verbal o físico basada en lo mencionado anteriormente o por cualquier motivo.

Los empleados que sientan que su ambiente de trabajo no cumple con los principios mencionados, pueden plantear sus preocupaciones al responsable del área de Talento Humano. De ser el caso, QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA se compromete a tomar los correctivos necesarios frente a una situación de discriminación o de acoso.

ARTÍCULO 11.

INCUMPLIMIENTO.

Es responsabilidad de cada empleado garantizar el cumplimiento de todas las disposiciones de este Código y de ser necesaria buscar la ayuda de su superior inmediato o responsable del Área de Talento Humano o Legal.

Hacer lo correcto es una responsabilidad personal de cada empleado y por tanto la misma no es delegable.

En caso de dudas, los empleados deberán guiarse por los principios básicos establecidos en la introducción de este Código.

Todo incumplimiento de este Código podrá dar lugar a la aplicación de medidas disciplinarias, incluida la posibilidad de terminación del contrato de trabajo y en caso de corresponder, a la iniciación de acciones legales o la aplicación de sanciones legales.

ARTÍCULO 12.

COMUNICACIÓN DE CONDUCTAS ILEGALES O VIOLATORIAS.

Los empleados comunicarán a sus superiores inmediatos o al responsable del Área de Talento Humano o del Área Legal, toda práctica o acción que estime inadecuada o ilegal, en virtud de este Código o de las Leyes. De ser necesario, las comunicaciones podrán hacerse en forma confidencial.

Todas las infracciones deben investigarse en forma adecuada, QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA, prohíbe cualquier forma de represalia contra el empleado respecto de la información de un incumplimiento a este Código o las Leyes y a su vez protege los derechos de la persona inculpada.

ARTÍCULO 13.

PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS.

QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA, dicta las políticas, controles, medidas y procedimientos internos requeridos por la legislación actual vigente sobre la Ley de Detección, Prevención y Erradicación de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos y las disposiciones emitidas por la Unidad de Análisis financiero y la Superintendencia de Compañías.

Todos los empleados de QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA, sin importar su cargo, deben conocer, comprender y cumplir las disposiciones del Manual de control Interno para la Detección, Prevención y Erradicación de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos con la finalidad de aplicar adecuadamente las políticas “Conozca a su Cliente, Empleado y Mercado”.

QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA, asignará los recursos necesarios para realizar las acciones de prevención y control correspondientes, además capacitará a sus funcionarios de tal manera que se fomente la cultura de prevención de lavado de activos.

Los empleados de QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA, tienen el deber de:

- Informar al Oficial de Cumplimiento toda operación de su conocimiento que resulte inusual, con sus correspondientes antecedentes, y ;
- Mantener reserva y colaborar en relación con las actuaciones que se desarrollen en la materia.

Deberes, Derechos y Prohibiciones.- Todos los empleados deberán conocer, comprender y cumplir con los deberes, derechos y prohibiciones estipulados en el Manual de Control Interno para la Detección, Prevención, Erradicación de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- PRESUNCION DE DERECHO: Los derechos y obligaciones establecidas en la Constitución de la República del Ecuador, Leyes, Reglamentos y demás Disposiciones Internas de QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA, se presumen conocidas por los empleados de la compañía, pues su desconocimiento no los exime de responsabilidad alguna.

SEGUNDA.- SANCIONES: El incumplimiento de las disposiciones constantes en el presente Código por parte de los empleados de QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA, serán objeto de sanción de conformidad con su Reglamento Interno, y el Código de Trabajo.

TERCERA.- Este Código es una norma complementaria a las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas vigentes en QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA, por tanto su aplicación no impide el acatamiento de otras disposiciones que rigen en QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA.

CUARTA.- El conocimiento del presente Código y el determinar la documentación necesaria en relación a la misma, será responsabilidad del Área de Talento Humano. Para abalizar la recepción de la capacitación cada empleado deberá rendir una prueba de evaluación que certifique el conocimiento y entendimiento del presente Código.

QUINTA.- De ser necesario realizar actualizaciones al presente Código de Ética Empresarial, estas deberán ser revisadas y aprobadas por los miembros del Comité de Cumplimiento y dadas a conocer a los organismos de control que fueron necesarios, una vez aprobados los cambios serán dados a conocer mediante capacitación a todo el personal de la empresa quienes rendirán las respectivas evaluaciones de conocimiento, pudiendo realizarse dicha capacitación de manera conjunta.

El presente código de Ética de QUITO MERCANTIL AUTOMOTRIZ MERQUIAUTO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA, entrará en vigencia a partir de la fecha de su expedición.

Dado y firmado en la ciudad de Riobamba, a los 05 días del mes de Mayo del 2013.

Ing. Francisco Silva.

GERENTE GENERAL

Ing. Darwin Reyes.

GERENTE DE REPUESTOS

Ing. Cristian Cajas.

GERENTE DE POST VENTA

Ing. Jaime Reyes.

GERENTE COMERCIAL

ANEXO No. 02.

La inflación llegó a 1,12% en Septiembre.

La inflación de septiembre fue la más alta registrada en ese mes durante los últimos once años. Se ubicó en 1,12%, superando la tasa del mismo mes del año pasado, que llegó a 0,79%. También pasó al 0,29% que se reportó en agosto, según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC).

El último índice alto, correspondiente al noveno mes, se presentó en el 2001, cuando la inflación alcanzó el 2,04%.

Las variaciones que más influyeron en el incremento del mes pasado se dieron en los segmentos Alimentos y Bebidas no Alcohólicas, Educación y Recreación. Fausto Ortiz, exministro de Finanzas, explicó que septiembre es un mes con inflación alta, pues está relacionado con el inicio de clases en la región Sierra. Este segmento fue el de mayor incremento, al ubicarse en 4,22%. El siguiente, con 2,14%, fue Recreación y Cultura.

Ortiz indicó que la subida en la inflación estuvo relacionada con el aumento de los precios de materias primas importadas como la harina y el balanceado utilizado para alimentar a los animales. La inflación solo del grupo de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas fue del 1,94% y el año anterior en septiembre se ubicó en 1,05%. Para el ex funcionario, el crecimiento de la inflación anual estará entre el 5,20% y 5,40%. Carlos Molina, asesor económico de la Cámara de Comercio de Guayaquil, dijo que otro factor que afectó el precio de los productos alimenticios fue la poca oferta frente a la creciente demanda. Esto, debido a que la producción de ciertos artículos fue afectada por fenómenos climáticos, mientras los consumidores mantenían la demanda.

Según Molina, para evitar estos problemas se deberían tener relaciones comerciales más amplias con otros países, para que cuando se pase por escasez de un producto se pueda comprar en el extranjero.

Fuente: Enlace corto: <http://unvrso.ec/00044MM>

Viernes 05 de octubre del 2012 **Economía.**

ANEXO No. 03.

La canasta básica en el Ecuador.



Quito,(Andes).- En mayo la canasta básica en el Ecuador se ubicó en 557,44 dólares en relación al ingreso familiar, que es de 492,80 dólares. Es decir que las familias cubren el 88,40% del costo. La canasta vital fue de 401,03 dólares.

El Ecuador cerró mayo con una inflación de 0,35%, un porcentaje mayor al mismo mes del año anterior cuando fue de 0,02% y menor a abril de este año que fue 0,82%. La inflación anual fue 4,23% y la acumulada 2,77%, informó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

El 56,3% del 0,35 actual es consecuencia del aumento en alimentos y bebidas no alcohólicas. Le siguen las prendas de vestir y calzado (13%), transporte (7%), muebles y artículos para el hogar (7%) y restaurantes y hoteles (7%), al analizar la inflación mensual por regiones, la Sierra registra 0,47% y la Costa 0,21%. Por ciudades, Quito tiene 0,79%, Machala 0,58%, Manta 0,52% y Esmeraldas 0,41% y son las ciudades con un crecimiento de precios mayor que el promedio nacional. Las de menor inflación son Cuenca con 0,27% y Loja con 0,22%.

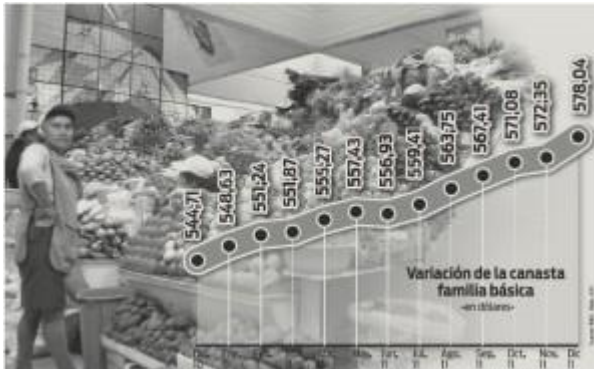
Mientras tanto, Guayaquil y Ambato son las ciudades que mostraron un crecimiento negativo de precios con -0,03% la primera y -0,12% la segunda.

Fuente:<http://andes.info.ec/economia/canasta-basica-del-ecuador-fue-usd-557-en-mayo-66896.html>.

ANEXO No. 04.

La canasta básica en el Ecuador.

La Canasta Básica de diciembre fue de \$578,04 y ha aumentado constantemente. La Canasta básica se ubicó en \$578,04 en diciembre de 2011 lo que representa un



incremento de \$33,33 en relación a la de diciembre de 2010 cuando esta se ubicó en \$544,71.

Según datos del INEC la canasta básica familiar en diciembre se fijó en \$578,04; lo cual implica una restricción

presupuestaria en el consumo de \$85,25 respecto al ingreso familiar promedio.

El costo de la canasta básica aumentó en un 0,99% en referencia al mes anterior. El ingreso actual cubre el 85,25% de la canasta básica familiar, este valor es superior al valor de diciembre de 2010 en 3,01 puntos porcentuales.

Según el analista Marco Julio Medina, "el problema no está en el incremento de la canasta básica sino en que el aumento del salario básico unificado (\$28) no cubre ni siquiera lo que ha aumentado la canasta básica, entonces el déficit de los hogares para alcanzar el salario digno es mayor", dijo.

Según el INEC, el valor de la canasta básica en la Sierra fue de \$583,85; en la Costa, \$572,94, siendo Cuenca la ciudad más cara, con una canasta básica de \$592,19.

Por otra parte, el valor de la canasta vital en la Sierra es de \$422,07 y en la Costa es de \$414,43, según la institución.

Manta posee la canasta vital más elevada con un valor de \$430,63. (DLB)

FUENTE: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-canasta-basica-subio-33-33-en-el-ultimo-ano-526852.html> Publicado el 09/Enero/2012 | 00:12.

ANEXO No. 05.

ECUADOR, REZAGADO EN TECNOLOGÍA.

Publicado el 20/Abril/2011 | 18:06.

Logra el puesto del ranking 108 entre 138 países, según el análisis del Reporte Global de Tecnología 2010-2011.

Ecuador no tiene aún la capacidad suficiente para sacarle beneficio a las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), como internet, móviles y otros, según un análisis del Foro Económico Mundial.



De 138 países estudiados, según el Reporte Global de Tecnología 2010-2011, Ecuador se ubica en el puesto 108. Mientras que Chile se convierte en el país latinoamericano que mayor provecho le saca a las TIC; en puestos inferiores se sitúan Puerto Rico, Uruguay, Costa Rica, Brasil, Colombia, Panamá, México

y otros.

Guido Caicedo, de la ESPAE (Espae Graduate School Management) identifica tres debilidades en Ecuador en temas relacionados con la tecnología de la información: infraestructura, entorno político y regulatorio y la situación del mercado. Si bien el Gobierno reportó hasta el 2010 la instalación de 7 mil kilómetros de fibra óptica y aumentó a 160 el ancho de banda internacional, el país sigue siendo deficiente en innovación útil, no cuenta con la suficiente cantidad de ingenieros y servicios de investigación, según Caicedo. Tampoco existe acceso a contenido digital de parte de los organismos gubernamentales como en otros países como Chile, y menos una gran cobertura en la telefonía móvil, según el informe. Eso pese a que en el país existen 14,6 millones de líneas telefónicas móviles, según la Superintendencia de Telecomunicaciones,

casi uno por habitante. Según las cifras preliminares del INEC, en el Ecuador hay 14,3 millones de habitantes.

De acuerdo al informe, si bien las llamadas desde los equipos móviles son baratas, el acceso a Internet todavía resulta costoso. Además apunta una debilidad en el sistema educativo, sobre todo en áreas como las matemáticas y ciencias que podrían ayudar al mejor aprovechamiento de la red. Por ahora, las opciones más utilizadas son las de entretenimiento o de redes sociales.

"Es posible que tengamos oportunidades, tal como lo hemos presenciado con la alta penetración de la telefonía celular, pero aún falta dar saltos grandes e innovaciones para el beneficio de la población", dijo el experto del Espae.

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), la televisión y el teléfono móvil son las tecnologías con mayor demanda en las casas.

A diciembre del 2010, el 85,1% de los hogares en el país tenía televisión y el 80,1% acceso a la telefonía móvil; además, 3 de cada 10 ecuatorianos ha ingresado a Internet desde el hogar o centros de accesos público.

Multinacionales como Nokia, Samsug, LG, Sony entre otras ven a Ecuador como uno de los nichos más abiertos a lo último en tecnologías. (NMCH).

El informe: son cinco los países que lideran el buen uso de las tecnologías y comunicaciones.

El primer lugar lo ocupa Suecia, le siguen Singapur, Finlandia, Suiza y los Estados Unidos. Las naciones de América del Sur que destacan son Chile, Uruguay, Brasil, Colombia, Perú y Argentina en los puestos 39, 45, 56 y 58, 89 y 96, en los puestos pasados de los 100 se ubican: Ecuador, Venezuela. Paraguay y Bolivia, ubicados en los lugares 108, 119, 127 y 135.

Fuente: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-rezagado-en-tecnologia-470705.html>.

ANEXO No. 06.

SLOGAN DE LA MARCA.



ANEXO No. 07.

SLOGAN DE LA EMPRESA.



ANEXO No. 08.

VISTA FRONTAL DE LA EMPRESA.



ANEXO No. 09.

SHOWROOM DE LA EMPRESA.



ANEXO No. 10.

ENTRADA AL TALLER POST VENTA.



ANEXO No. 11.

SECCIÓN REPUESTOS



ANEXO No. 12.

SECCIÓN CAJA.



ANEXO No. 13.

SECCION COMERCIAL.



ANEXO No. 14.

RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS.



ANEXO No. 15.

ENTREGA DE VEHÍCULOS.



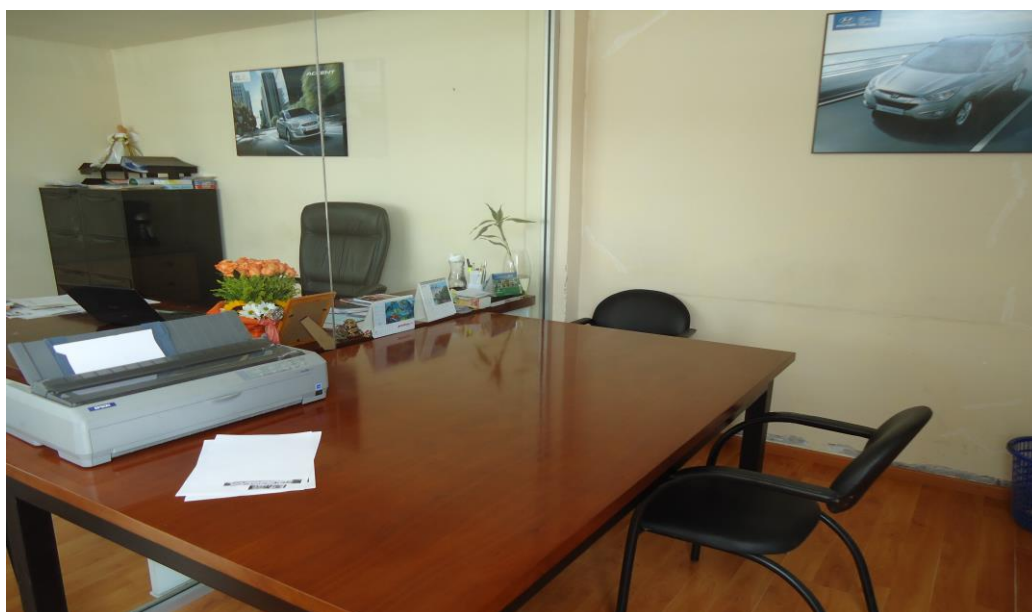
ANEXO No. 16.

SECCIÓN MECÁNICA.



ANEXO No. 17.

GERENCIA AGENCIA RIOBAMBA.



ANEXO No. 18.

PATIO DE VEHÍCULOS.

